

PELASTUSTOIMINNAN JOHTAMISEN OSAAMISEN HALLINNAN –PROSESSIN KEHITTÄMINEN

LAB-AMMATTIKORKEAKOULU
Insinööri (ylempi AMK)
Uudistava johtaminen
Kevät 2020
Jani Aaltonen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Aaltonen, Jani	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika Kevät 2020
	Sivumäärä 65 + 18	
Työn nimi Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessin kehittäminen		
Tutkinto Insinööri (YAMK)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessi Päijät-Hämeen pelastuslaitokselle. Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessin tarkoitus on kehittää henkilöstön pelastustoiminnan johtamisen osaamista sekä luoda edellytykset yhteisen johtamiskäsityksen kehittämiseksi.</p> <p>Tutkimuksen päämääränä oli saada selville, millainen on pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessi osaamiskartoitus huomioiden sekä miten ja millä edellytyksillä osaamisen hallinnan prosessi toteutetaan jatkuvana toimintana. Kehittämistutkimus rajattiin käsittelemään pelastustoiminnan johtamista ja pelastustoiminnan päällystön työtehtäviä pelastustoiminnan johtamisessa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toiminnallisena tutkimuksena, missä käytettiin kolmea tutkimusmenetelmää, kyselyä, teemahaastattelua ja havainnointia sekä kehittämismenetelmänä kehittävää vertaiskäyntiä. Tutkimuksen kohteena oli Päijät-Hämeen pelastuslaitos ja sen pelastustoiminnan päällystö.</p> <p>Tutkimuksen perusteella luotiin pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessi Päijät-Hämeen pelastuslaitokselle. Pelastustoimen yhteinen osaamisenkartoitusmalli on keskeinen osa pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessia.</p> <p>Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessia pystytään käyttämään pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnassa Päijät-Hämeen pelastuslaitoksella. Prosessi on soveltaen hyödynnettävissä myös muissa pelastuslaitoksissa Suomessa.</p>		
Asiasanat pelastustoiminnan johtaminen, osaamisen hallinnan prosessi, osaamisen kehittäminen, prosessin kehittäminen, osaamiskartoitus		

Abstract

Author(s) Aaltonen, Jani	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2020
	Number of pages 65 + 18	
Title of publication Development of the competence management process in rescue management		
Name of Degree Master of Engineering, Regenerative Leadership		
<p>Abstract</p> <p>The aim of the study was to develop a process to manage the rescue management competence for the Päijät-Häme Rescue Department. The purpose of the process is to develop the rescue management competence of the personnel and to create conditions for developing a common management concept.</p> <p>The aim of the study was to examine what the process of managing the competence in rescue operations is, taking into account the competence assessment model, and how and under what conditions the process of managing the competence is implemented as a continuous operation. The development study was limited to management of rescue operations and rescue officers' job responsibilities in rescue management.</p> <p>The research was carried out as a functional study using three research methods, a questionnaire, a theme interview and observation, and a peer-learning process as the development method. The subject of the study was the Päijät-Häme rescue service and its rescue officers.</p> <p>Based on the study, a process to manage the management competence in rescue operations was created for the Päijät-Häme Rescue Department. The common rescue competence assessment model is a central part of the rescue management competence management process.</p> <p>The process developed in the thesis can be used to manage rescue management competence at the Päijät-Häme Rescue Department. The process is also applicable to other rescue services in Finland.</p>		
<p>Keywords</p> <p>rescue management, management of rescue operations, competence management process, competence development, process development, competence assessment</p>		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTA	2
3	KEHITTÄMISTEHTÄVÄ, TAVOITE JA TARKOITUS.....	5
3.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja rajausta.....	5
3.2	Tutkimusongelma ja kysymykset	5
4	OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA	7
4.1	Osaamisen hallinta	7
4.1.1	Osaamisen hallinnan arkkitehtuuri	8
4.1.2	Osaamisen johtaminen	10
4.1.3	Osaamisen kehittäminen	12
4.2	Prosessin hallinta.....	15
4.2.1	Prosessin tunnistaminen ja kuvaaminen	15
4.2.2	Prosessin kehittäminen.....	19
4.2.3	Prosessijohtaminen	22
4.2.4	Suorituskyky ja suorituskykyvaatimukset	23
5	TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT, AINEISTO JA KOHDERYHMÄ.....	25
5.1	Tutkimus ja kehittämismenetelmät.....	25
5.2	Pelastustoimen yhteinen osaamisenkartoitusmalli	32
5.3	Pelastustoiminta ja Päijät-Hämeen pelastuslaitos	36
5.4	Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessin perustaminen	42
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	46
6.1	Kyselytutkimus.....	46
6.2	Teemahaastattelu	49
6.3	Havainnoinnit ja kehittävät vertaiskäynnit	51
6.4	Yhteenveto	54
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	58
	LÄHTEET	62
	LIITTEET	66

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessi Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen käyttötarkoitukseen. Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessin tarkoitus on kehittää henkilöstön pelastustoiminnan johtamisen osaamista jatkuvana toimintona sekä luoda edellytykset yhteisen johtamiskäsityksen kehittämiseksi. Pelastustoimen yhteinen osaamisenkartoitusmalli on keskeinen osa pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessia.

Kehittämistutkimuksen päämääränä on saada selville, millainen on pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessi osaamiskartoitus huomioiden. Lisäksi kehittämistutkimuksen avulla selvitetään, miten ja millä edellytyksillä osaamisen hallinnan prosessi toteutetaan jatkuvana toimintana osana pelastuslaitoksen toimintaa. Kehittämistutkimus toteutetaan toiminnallisena tutkimuksena, missä käytetään kolmea tutkimusmenetelmää, kyselyä, teemahaastattelua ja havainnointia sekä kehittämismenetelmänä kehittävää vertaiskäyntiä.

Kehittämistutkimus rajataan käsittelemään pelastustoiminnan johtamista ja pelastustoiminnan päällystön työtehtäviä pelastustoiminnan johtamisessa. Pelastustoiminnan päällystön työtehtäviä pelastustoiminnan johtamisessa ovat päivystävä päällikkö, päivystävä palomestari ja tilannekeskustyöskentely. Kehittämistutkimuksessa huomioidaan pelastustoimen yhteisessä osaamisenkartoitusmallissa kehitetyt suorituskykyvaatimukset päivystävälle päällikölle, päivystävälle palomestarille ja tilannekeskushenkilöstölle.

Kehittämistutkimuksen teoreettinen tausta rakentuu osaamisen hallinnasta, pelastustoiminnan johtamisesta sekä prosessihallinnasta. Osaamisen hallinnan teoria tarjoaa näkökulmia osaamisen hallintaan yleisesti sekä tukee kehittämistutkimuksen tavoitteen saavuttamista. Prosessihallinnan teoria auttaa prosessin muodostamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä sekä tukee kehittämistutkimuksen tavoitteen saavuttamisessa.

Kehittämistutkimuksen keskeiset käsitteet ovat pelastustoiminnan johtaminen, pelastustoimen yhteinen osaamisenkartoitusmalli sekä pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessi.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA

Pelastustoimi on rakenneuudistuksessa ja uudistus toteutetaan osana maakuntauudistusta. Pelastustoimen uudistuksella tavoitellaan tehokasta ja yhtenäistä pelastustoimea koko Suomessa. Uudistuksen tarkoitus on vahvistaa valtion ohjausta pelastustoimessa sekä tehostaa pelastustoimen resurssien käyttöä. (Eduskunta 2018; Sisäministeriö 2018a.) Uudistuksessa on kyse pelastustoimen osalta sekä rakenneuudistuksesta että toiminnallisesta uudistuksesta.

Pääministeri Juha Sipilän hallituksen ohjelmassa ilmaistaan selkeä tavoite pelastustoiminnan johtamisen kehittämiseksi.

Pelastustoiminnan ja varautumisen valtakunnallista johtamista, suunnittelua, ohjausta, valvontaa ja koordinoitua vahvistetaan ja parannetaan valtakunnan tason pelastusviranomaisten toimesta. Selkeytetään pelastustoiminnan ja siviiliviranomaisten johtamista sekä koordinoitua laaja-alaisen uhkien torjunnassa. (Valtioneuvosto 2015, 36.)

Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi pelastustoimen järjestämisestä sisältää hallitusohjelmassa tavoitteeksi asetetut pelastustoimen uudistukset. Lakiesityksessä todetaan, että pelastustoimen voimavarojen käytön tehostaminen, palvelujen saatavuuden ja laadun parantaminen edellyttävät pelastustoimen ja sen ohjausjärjestelmän uudelleen organisointia. Pelastustoimen järjestämislain tarkoituksena on tehostaa pelastustoimen voimavarojen käyttöä sekä parantaa palvelujen saatavuutta ja laatua pääministeri Juha Sipilän hallitusohjelman mukaisin toimenpitein. (HE 16/2017 Johdanto ja 2 §.)

Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelmassa linjataan pelastustoimen suorituskyvyn varmistamisesta sekä pelastusviranomaisten johto- ja tilannekeskuskokonaisuuksien yhtenäistämisestä, mihin voidaan osaltaan katsoa kuuluvaksi pelastustoiminnan johtamisen osaamisen kehittäminen.

Pelastustoimen ja hätäkeskustoiminnan suorituskyky ja voimavarat varmistetaan ottaen huomioon kansalliset ja alueelliset palvelutarpeet. Vahvistetaan pelastustoimen ja siviilivalmiuden tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Pelastusviranomaisten johto- ja tilannekeskuskokonaisuus yhtenäistetään sekä huolehditaan sen kytkeytymisestä muiden viranomaisten johto- ja tilannekeskuksiin. (Valtioneuvosto 2019, 79.)

Pelastustoimen strategiassa annetaan suunta pelastustoiminnan kehittämiseksi. Pelastustoimen strategian, Turvallinen ja kriisinkestävä Suomi - pelastustoimen strategia vuoteen

2025, lähtökohdat ovat peräisin hallitusohjelmasta sekä Valtioneuvoston sisäisen turvallisuuden selonteosta. Strategian keskeisiä tavoitteita pelastustoiminnan johtamisen kehittämisen osalta ovat pelastustoimen valmius vastata riskeihin omalla toimialallaan sekä kehittää aktiivisesti toimintatapojaan. Työn sisällön ja tavoitteen kannalta keskeinen strategian tavoite on se, että pelastustoimen henkilöstöllä on korkeatasoiseen koulutukseen pohjautuva, toiminnan tarpeita vastaava, jatkuvaan osaamisen arviointiin ja kehittämiseen perustuva osaaminen ja ammattitaito. (Sisäministeriö 2016c, 13-18.) Sisäisen turvallisuuden selonteossa (Sisäministeriö 2016b) todetaan, että pelastustoimella on keskeinen rooli onnettomuustilanteisiin varautumisessa ja niiden hoitamisessa. Tämä edellyttää jatkuvaan analyysin perustuvaa kokonaiskuvaa yhteiskunnan riskeistä ja valmiutta vastata niihin omalla toimialallaan. Keskeisenä kehityskohteena selonteossa esitetään viranomaisyhteistyön edellytysten vahvistamista pelastustoiminnassa. (Sisäministeriö 2016b, 43.)

Sisäministeriö asetti 2015 pelastustoimeen rakenneuudistukseen liittyen 14 työryhmää, joista yksi nimettiin pelastustoiminnan johtamisen kehittäminen -työryhmäksi. Pelastustoiminnan johtamisen kehittäminen -työryhmä on osa sisäministeriön ja pelastuslaitosten yhteistä pelastustoimen uudistushanketta. Pelastustoiminnan johtamista kehitetään, jotta pelastustoimella olisi koko maassa yhteiset toimintamallit ja pelastuslaitokset olisivat tiiviisti verkottuneet. Työryhmän keskeisenä tavoitteena oli yhdenmukaistaa pelastuslaitosten tilanne- ja johtokeskusten suunnitteluperusteet sekä ottaa kantaa pelastustoiminnan johtamiseen valtakunnallisesti (Sisäministeriö 2018b, 14). Vaikka työryhmän työn tulokset keskittyvät tilanne- ja johtokeskusratkaisuihin, ottaa työ myös henkilökohtaiseen osaamiseen. Henkilökohtaisen osaamisen keskiössä on osaamistason säilyttäminen suorittamalla riittävä määrä harjoituksia sekä osaamiskartoitus hyväksytysti (Sisäministeriö 2018b, 20).

Pelastustoimeen on vuonna 2018 kehitetty pelastustoimen yhteinen osaamiskartoitusmalli, mikä on implementointivaiheessa pelastuslaitoksille. Samassa yhteydessä on luotu osaamistasovaatimukset päivystävälle päällikölle ja päivystävälle palomestarille sekä tilannekeskushenkilöstölle. Nämä yhdessä mahdollistavat yhdenmukaisen ja tasalaatuisen arvioinnin pelastustoiminnan johtamisen osalta. Osaamiskartoituksen malli on luotu auditoidulle koulutuslautustalle, joka sijaistee verkko-oppimisympäristössä.

Pelastustoimen toimintavalmiuden suunnitteluohjeessa mainitaan tehokkaan pelastustoiminnan edellyttävän toimivaa johtamisjärjestelmää. Lisäksi ohjeessa mainitaan, että pelastuslaitoksen johtamisjärjestelmä tulee suunnitella niin, että sen avulla pystytään selviytymään pelastustoiminnan johtamisesta ja sen edellyttämästä viranomaisyhteistyöstä kaikissa onnettomuustilanteissa. (Sisäministeriö 2012, 10.)

Tämän työn aiheen mukaista, pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessia, ei pelastustoimessa ole aiemmin laadittu, johtuen kenties jo siitä, että esimerkiksi yhteinen osaamiskartoitusmalli on vasta implementointivaiheessa. Toisaalta pelastustoimi on ollut sirpaloitunut ja se on yksi syy meneillään olevalle pelastustoimen rakenneuudistukselle ja edelleen pelastustoimen yhtenäistämiselle. Pelastustoiminnan johtamisen merkitystä ja osaamisen kehittämistä on vastaavasti ilmennetty aiemmissa tutkimuksissa runsaasti.

Ekholm (2013, 16) esittää, että pelastustoiminnan johtaminen epäonnistuessaan saattaa johtaa ihmishenkien menettämiseen ja suuriin aineellisiin vahinkoihin. Murtola (2016) tuo esille, että pelastustoiminnan johtajan asenteilla ja osaamisella on suuri vaikutus pelastustoiminnan tuloksiin. Tehtäviin harjoittelu ja kehittyneet harjoittelumahdollisuudet edistävät saavutettavia tuloksia. Pelastustoiminnan johtajan taito ja kyvykyys ratkaisevat sen, miten resursseja käytetään. Lisäksi Murtola tuo esiin mielenkiintoisen seikan, minkä mukaan pelastustoiminnan johtajan asenteilla ja osaamisella on suurempi vaikutus tuloksiin pelastustoiminnassa kuin muissa kunnallisissa palveluissa. (Murtola 2016, 29, 73.)

Pelastustoimen kumppanuusverkoston tekemä selvitys pelastustoimen tuottavuudesta toteaa, ettei pelastustehtävien vaatima ammattitaito kehity riittävästi hälytystehtävissä (Pelastustoimen kumppanuusverkosto 2016a, 22). Pelastustoimen indikaattorit –tutkimusraportti antaa esityksen pelastustoimen kansallisesta mittaristosta tuloksellisuuden ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arvioimiseksi. Raportin useissa mittaamiskohteissa tuodaan esille, että osaamisen on vastattava vaatimuksia tai osaamisen on vastattava suorituskykyvaatimuksia sekä sen, että pelastustoimen osaaminen vastaa ja uudistuu toimintaympäristöä vastaavasti. (Huuskonen 2017, 20-21.)

Pelastustoimen tutkimuslinjaukset –julkaisussa ottaa osaltaan kantaa pelastushenkilöstön osaamiseen ja osaamisvaatimuksiin. Julkaisussa todetaan, että pelastustoimen henkilöstön osaamisen ajantasaisuus on merkittävässä osassa toimintaympäristön muuttuessa samalla kun toimintaa kehitetään. Ratkaisuksi tähän osoitetaan osaamisen kartoitus ja pelastustoimen henkilöstön koulutuksen työelämävastavuus. (Kokki 2017, 11.) Sisäministeriön vuonna 2017 tilaama pelastustoimen toimintaympäristön kuvaus esittää, että pelastustoimen toimintakykyisenä pysyminen ja sen tuottaminen palveluiden turvaaminen vaatii toimialalta mukautumista ja kehittymistä – toimintaympäristön muutokset haastavat pelastustoimen toimintakyvyn. (Delloitte 2017, 2-3.)

3 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ, TAVOITE JA TARKOITUS

Kehittämistehtävä on luoda malli pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallintaan. Motivaatio aiheeseen on syntynyt virkatehtävissä tehtyjen havaintojen ja kokemusten kautta. Pelastustoiminnan johtamiselle on asetettu erilaisia vaatimuksia, mutta selkeää, pelastustoiminnan johtamisen osaamista tukevaa yhdenmukaista osaamisen hallinnan mallia ei ole kehitetty. Lukuisten keskustelujen perusteella, joita on käyty pelastustoiminnan edustajien kanssa, on todettu, että pelastustoiminnan johtamisen taso ja sisältö vaihtelevat huomattavasti onnettomuustehtävissä. Pelastustoiminnan harjoitukset ovat osoittaneet myös eroja pelastustoiminnan johtajien osaamisessa. Osaamisen hallinnan mallin puuttuminen ja pelastustoiminnan johtamiseen liittyvät osaamispuutteet ovat aiheuttaneet selkeitä laadullisia vaihteluita pelastustoiminnan johtamisessa.

3.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää henkilöstön pelastustoiminnan johtamisen osaamista ja luoda edellytykset yhteisen johtamiskäsityksen kehittämiseksi Päijät-Hämeen pelastuslaitoksella. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessi sekä implementoida prosessi osaksi pelastuslaitoksen toimintaa.

Opinnäytetyö rajataan käsittelemään pelastustoiminnan johtamista sekä pelastustoiminnan päällystön työtehtäviä pelastustoiminnan johtamisessa. Pelastustoiminnan päällystön työtehtäviä pelastustoiminnan johtamisessa ovat päivystävä päällikkö, päivystävä palomestari ja tilannekeskustyöskentely. Rajauksessa huomioidaan päällystön tehtäviä pelastustoiminnan johtamisessa koskevat toimenkuvat ja osaamisvaatimukset tehtävittäin.

Opinnäytetyö on hyödynnettävissä laajemmin pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnassa soveltaen toimenkuviiin, osaamisvaatimuksiin ja tehtäviin.

3.2 Tutkimusongelma ja kysymykset

Pelastustoiminnan johtamisen koulutus perustuu pääasiallisesti peruskoulutukseen. Pelastustoiminnan johtamisen täydennyskoulutus on erittäin satunnaista ja pirstaleista ja toteutuu lähinnä henkilökohtaisen motivaation kautta. Pelastustoiminnan päällystön koulutus ja siten myös pelastustoiminnan johtamisen koulutus on muuttunut aikojen kuluessa ja pelastustoiminnan johtajat työskentelevätkin pelastustoiminnan johtajina monella eri pohjakoulutuksella. Erot pohjakoulutuksessa, täydennyskoulutuksen vaillinaisuus ja sisäisen

koulutuksen satunnaisuus ovat syitä siihen, että osaaminen pelastustoiminnan johtamisessa vaihtelee eikä yhteisen johtamiskäsityksen muodostumiselle ole edellytyksiä. Johtamistoiminnan vaihtelevuus vaikuttaa paitsi pelastustoiminnan tuloksiin mutta myös resursien tarkoituksenmukaiseen ja tehokkaaseen hyödyntämiseen.

Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen pelastustoiminnan päällystö tekee pelastustoiminnan johtamista kolmen eri tehtäväsisällön mukaisesti. Tehtäväsisällöt ovat päivystävä päällikkö, päivystävä palomestari ja johtokeskushenkilö. Tehtäväsisältöjä on pääasiallisesti kaksi henkilöä kohden. Johtokeskustyöskentely on tehtävä, mitä ei tehdä toistuvasti ja tehtäväsisältö vaihtelee onnettomuustilanteittain. Näin ollen johtokeskuksen tehtävien hallinnassa on vaihtelevuutta. Vuonna 2016 toteutettu pelastustoiminnan johtamisen täydennyskoulutus pelastustoiminnan päällystölle osoitti osaamisen kehittämisen kohteita erityisesti suurten onnettomuustilanteiden johtamisessa ja johtokeskustyöskentelyssä. Johtokeskustoiminta on painottunut tilannekeskusvarusteluun ja ohjeiden luontiin koulutuksen ja harjoittelun jäädessä vähemmälle huomiolle.

Kolmas merkittävä asia pelastustoiminnan johtamisen osaamisen osalta on se, ettei pelastustoiminnan tuloksellisuutta mitata pelastustoiminnan johtamisen kehittämistä tukevasti. Sisäministeriön julkaisun Pelastustoimen mittarit mukaan Suomessa käytetään tällä hetkellä pelastustoiminnassa pääasiassa taaksepäin katsovia mittareita, joihin pelastustoimi ei juuri voi vaikuttaa ja mihin vaikuttavat myös monet muut yhteiskunnalliset tekijät, kuten esimerkiksi kaupungistuminen, rakentamistekniikka ja infrastruktuurin kunto (Sisäministeriö 2016a, 35). Aikaisemmissa tutkimuksissa onkin todettu tarve pelastustoiminnan tarkemmalle tutkimiselle ja sen tuloksien mittaamisen kehittämiseksi (Murtola 2016, 17).

Edellä aiemmin on esitetty, että pelastustoiminnan johtajan osaamisella on suuri vaikutus pelastustoiminnan tuloksiin. Toisaalta yhteinen johtamiskäsitys tekee johtamisesta tasa-laatusempaa ja ennakoitavampaa, mikä vaikuttaa suoraan johdettavien joukkojen toimintaan ja sitä kautta pelastustoiminnan tuloksiin. Ehdotuksessa pelastustoiminnan johtamisen suunnitteluperusteiden kehittämiseksi todetaan, että yhteinen käsitys johtamisjärjestelmästä on edellytys pelastustoiminnan onnistumiselle erityisesti niissä tilanteissa, joihin osallistuu useamman pelastuslaitoksen resursseja (Sisäministeriö 2018b, 14).

Opinnäytetyön tutkimuksen päämääränä on saada selville,

- millainen on pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessi osaamiskartoitus huomioiden sekä
- miten ja millä edellytyksillä osaamisen hallinnan prosessi toteutetaan jatkuvana toimintana osana pelastuslaitoksen toimintaa.

4 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA

4.1 Osaamisen hallinta

Osaamisen muutoshaaste

Sitran (2019) selvityksen mukaan työn luonne muuttuu ja vaatii jatkossa enemmän uuden oppimista ja edellyttää luovaa ongelmaratkaisua. Kyse on ennen kaikkea muutoksesta ajattelutavoissa – koulutusjärjestelmästä on siirryttävä osaamisjärjestelmään. (Sitra 2019, 5.)

Elinikäisen oppimisen tarkoitus yhteiskunnallisesti tarkasteltuna kohdistuu sivistyksen, osallisuuden ja osaamisen uudistamisen kautta saavutettuun taloudelliseen kilpailukykyyn ja vakauteen. Yhteisöllisesti tarkasteltuna elinikäinen oppiminen tarkoittaa kilpailukykyä, osaavia työntekijöitä sekä oppivaa organisaatiota. Organisaatioiden roolit oppimisympäristöinä ja oppimisen mahdollistavana tekijänä korostuvat – työpaikat ovatkin usean suomalaisen merkittävin oppimisympäristö nyt ja tulevaisuudessa. Yksilölle elinikäinen oppiminen ja ajantasainen osaaminen merkitsevät mahdollisuutta taloudelliseen menestykseen, kykyä tasavertaiseen osallistumiseen, kasvamista ihmisenä sekä työhyvinvointia – yleissivistys ja osaaminen edesauttavat kompleksisen ja keskinäisriippuvaisen ympäristön ymmärtämisessä. (Sitra 2019, 7-9.)

Yhteiskunnan muutosnopeus haastaa nykyiset järjestelmät. Teknologian käyttöönotto työn tuottavuuden perusteella ja edelleen kehittyminen edellyttävät korkeampaa osaamistasoa ja osaamisen kehittämistä. Vaikka kaikki työt eivät edellytä korkean teknologian käyttöönottoa, korostuu työtehtävissä työelämämuutoksessa luovuus, vuorovaikutus, henkilökohmainen auttaminen ja yksilöllisten tuotteiden ja palveluiden tarjonta. Tämä on haaste oppimisjärjestelmälle jatkossa; yhtäältä on huolehdittava riittävästä syväosaamisesta, toisaalta on varmistettava inhimillisten taitojen kehitymisestä. Osaamisen uudistaminen ei tarkoita vain tutkintokoulutusta, vaan osaamisen kehittämisen monimuotoisuutta siten, että osallistuminen on kaikille mahdollista. (Sitra 2019, 11-12.)

Sitran (2019) selvityksen mukaan työuran aikainen ja aikuisiällä tapahtuva osaamisen kehittäminen tulee pääosin järjestää työn ohessa tai osana työtä. Ajan tasalla oleva tieto osaamisesta ovat olennaisia organisaation kehittämiseksi. Organisaatiolle on elintärkeää ymmärtää oma osaamispääoma ja pystyä kehittämään kykyjään – ”osaaminen on parasta muutosturvaa nopeasti muuttuvassa työelämässä”. (Sitra 2019, 15, 27.)

4.1.1 Osaamisen hallinnan arkkitehtuuri

Osaamisen johtamisen prosessi

Osaamisen johtamisen prosessin tavoittelee jatkuvaa osaamisen kehittämistä organisaatiossa. Prosessi käynnistyy organisaation visiosta, strategiasta ja sen tavoitteista. On selvitettävä, mikä on organisaation olemassa olon päämäärä ja tarkoitus ja mitä osaamista organisaatio tarvitsee tavoitteensa toteuttamiseksi. Näin määritellään ne osaamiset, mitkä luovat kilpailuetua organisaatiolle, ydinosaamiset. Ydinosaamisten perusteella määritellään osastokohtaiset, osaston toiminnan kannalta kriittiset osaamiset. Vertaamalla kriittisiä osaamisia nykyhetken osaamiseen selvitetään osaamisen kehitystarpeet – saadaan selville, mitä osaamista osastolla on, mitä osaamista tarvitaan nyt ja lähitulevaisuudessa (2-3 vuotta) ja mistä osaamisesta osasto voi luopua. Kehitystarvemäärittelyn seurauksena syntyy osaston kehityssuunnitelma. Osaston kehityssuunnitelma yksilöidään henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi mitkä edelleen kytketään toisiinsa. (Sydänmaalakka 2012, 131-133.)

Osaamisen johtamisen järjestelmä

Johtamisjärjestelmään, mikä tukee osaamisen kehittämistä, kuuluu a) suunnittelu- ja seuranta-järjestelmä, mikä tarkastelee osaamisen laatua ja määrää. Se sisältää b) osaamisen kehittämisjärjestelmän. Kehittämisjärjestelmän menetelmiä ovat perehdytys, kehityskeskustelu, osaamiskartoitus, henkilöstön koulutus ja työyhteisön kehittäminen. Johtamisjärjestelmää ja osaamisen johtamista tukevat c) henkilöstöhallinnon käytännöt, mitkä huomioivat toiminnassaan (palkkaaminen, urapolkusuunnittelu, työhyvinvointi ja työsuhteiden hallinta) osaamisen kehittämisen. Osaamisen johtamisen järjestelmään kuuluvat lisäksi toimintaa tukevat d) tietohallintajärjestelmät, e) organisaation ja sen toiminnan tarkoituksen mukainen ja tehokas organisointi, f) oppimista ja kehittymistä edistävät toimintatavat ja käytänteet sekä g) osaamisriskien hallinta. (Viitala 2013, 184.)

Osaamisarkkitehtuuri

Organisaation osaamisarkkitehtuuri rakentuu ydinosaamisista ja muista osaamisista, missä ydinosaaminen jaetaan edelleen osaamisalueisiin ja osaamisiin (Sydänmaalakka 2012, 146-147.). Strategisen johtamisen näkökulmasta ydinosaamiset ovat merkittävimpiä, koska ne muodostavat organisaation tärkeimmän osaamisen ytimen. (Sydänmaalakka 2012, 145; Viitala 2013, 173.)

Lehtonen (2002) ryhmittelee organisaation osaamiset 1) analysoidut (ydin)osaamiset, 2) muu vahva osaaminen, 3) strategiaperusteiset osaamisvaatimukset sekä 4) tulevaisuuden

johtamishaasteet. Kaksi viimeisintä luokitusta perustuvat organisaation johtajien näkemyksiin. (Säntti & Viitala 2010, 96.)

Sydänmaalakka (2012) jaottelee osaamisen tasot kolmen ulottuvuuden kautta. Ulottuvuudet ovat organisaatiotaso, osaamisen aikasidonnaisuus sekä osaamisen sisältö. Organisaatioulottuvuus jakaantuu organisaatio-, osasto-, tiimi- ja tehtävä- sekä yksilötasoihin. Osaamisen aikasidonnaisuus jakaantuu nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Osaamisen sisältö jakaantuu ydinosaamiseen, prosessiosaamiseen, funktionaalinen osaamiseen ja yleisosaamiseen. (Sydänmaalakka 2012, 135.) Long ja Vickers-Koch (1995) jaottelevat organisaation osaamiset ydinosaamisiin ja kynnysosaamisiin. Ydinosaamisia jakautuvat edelleen kriittisiin osaamisiin ja kehittymässä oleviin uusiin kilpailuetua tuoviin osaamisiin. Kynnysosaamiset jakautuvat perusosaamisiin ja tukeviin osaamisiin. (Viitala 2013, 175.)

Ydinosaamisen käsitettä käytetään organisaatiotasolla. Ydinosaamisella tarkoitetaan sellaista organisaation syvällistä osaamista, millä organisaatio luo lisäarvoa asiakkailleen, kehittää toimintaansa ja mitä kilpailijoiden on hankala kopioida. (Sydänmaalakka 2012, 144.) Ydinosaamista voidaan nimittää myös strategiseksi osaamiseksi ja sillä tarkoitetaan organisaation näkökulmasta kilpailukyvyn kannalta ratkaisevaa osaamista (Viitala 2013, 172).

Osaamisalueet ovat ydinosaamisista johdettuja, osastokohtaisia osaamisia, mitä osasto tarvitsee toiminnassaan. Osaamisalueen osaamisista tehdään kehityssuunnitelmat, mistä on edelleen johdettavissa yksilötasolla vaadittavat osaamiset. (Sydänmaalakka 2012, 148; Viitala 2013, 186.) Yksilötason osaamiset voidaan käsittää myös työelämäkvalifikaatioina, millä tarkoitetaan yksilön tarvitsemia valmiuksia työssä ja työorganisaatiossa (Viitala 2013, 179).

Ydinosaamisen tunnistaminen

Vaikka organisaation kilpailukyvyn ydin muodostuu ydinosaamisista, voi niiden tunnistaminen olla haastavaa. Hamel ja Prahalad (1994) määrittivät kolme kysymystä ydinosaamisen määrittelemiseksi;

- vaikuttaako osaaminen huomattavasti asiakkaan saamaan lisäarvoon?
- voiko osaamisella lisätä kilpailuetua?
- voiko osaamista soveltaa muissa liiketoiminnoissa? (Sydänmaalakka 2012, 145.)

Vastaavasti Ranki (1999) esittää ydinosaamisten tunnistamiseksi kysymykset

- mitä lisäarvoa tuotamme asiakkaalle ja mihin osaamiseen tämä perustuu?

- mikä on yrityksen ainutlaatuista osaamista?
- onko kyseiselle osaamiselle käyttöä tulevaisuudessa?
- voidaanko osaamista siirtää uusille alueille liiketoiminnassa? (Viitala 2013, 175.)

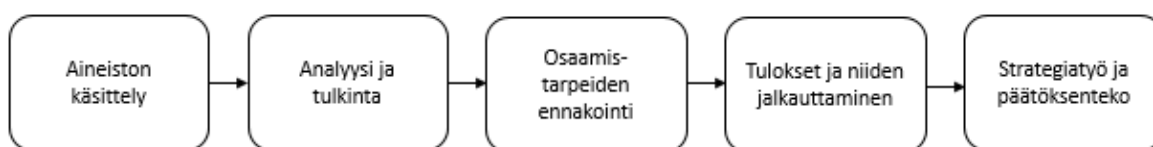
Osaamisen johtamisen lähtökohtana on ydinosaamisten määrittely – siis sen osaamisen määrittely, millä yritys saavuttaa päämääränsä ja saa liiketoimintastrategiansa onnistumaan. Ydinosaamiset johdetaan strategiaperusteisesti ja niiden perusteella määritellään organisaation muiden tasojen tärkeät osaamiset. (Viitala 2013, 173-174.)

Ydinkyvykkyydet ja kriittiset osaamiset kertovat siitä, minkä osaamisten laatu ja riittävyys organisaatiossa on ensisijaisesti varmistettava. Longin ja Vickers-Kochin mukaan nämä yrityksen kilpailukyvyllä tärkeät kyvykkyydet ja osaamiset ovat lähtökohtia, mistä yrityksen toiminnoissa tarvittavat osaamiset johdetaan. (Säntti & Viitala 2010, 94.)

4.1.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen ennakointi

Osaamisen ennakkoinnilla tarkoitetaan yrityksen tulevaisuudessa tarvittavien osaamisten ennakointia. Ennakoitaessa osaamista organisaation tulee kysyä 1) mikä osaaminen on nykyisen toimintamme perusta, 2) missä toimintaympäristössä haluamme toimia tulevaisuudessa ja 3) mitä osaamista tulevaisuuden toimintaympäristömme edellyttää? (Kuntatyönantajat 2014, 11.) Osaamisen ennakointi noudattaa kuvion 1 mukaista prosessia.

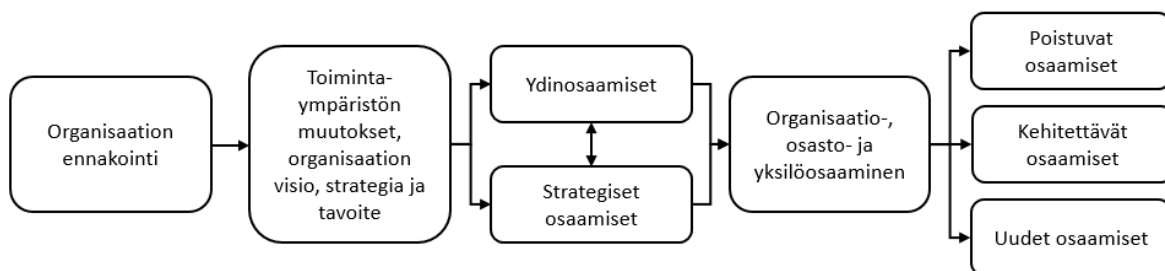


KUVIO 1. Osaamisen ennakkoinnin prosessi (Kuntatyönantajat 2014, 42)

Osaamisen ennakkoinnilla tuotetaan tietoa organisaation osaamistarpeista sen omaan strategiseen henkilöstöhallintaan ja osaamisenjohtamiseen ja käytetään esimerkiksi proaktiivisessa henkilöstösuunnittelussa, osaamisen kehittämisessä, uusien työtehtävien perustamisessa ja rekrytoinneissa. Ennakointi kuuluu keskeisesti strategiseen päätöksentekoon organisaatiossa. Sen vaikuttavuuden kannalta on keskeistä, että osaamisen ennakointi vakioidaan osaksi suunnitteluprosessia palvelemaan organisaation kokonaisvaltaista kehittämistä. Tämä on olennaista, koska ennakointiprosessissa tuotettu tietoa ei itsessään ohjaa toimintaa, vaan tulkinta vaatii johtajuutta. Lisäksi prosessi on osallistujalleen oppimistapahtuma. (Kuntatyönantajat 2014, 12-13, 44.)

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen käsittää kokonaisuudessaan ne johtamistoiminnan toimenpiteet, millä organisaatio säilyttää, kehittää, uudistaa ja hankkii tehtävänsä ja strategiansa toteuttamiseksi tarvittavan osaamisen. Osaamisen johtaminen organisaatiossa pohjautuu sen tavoitteisiin ja tehtäviin, minkä perusteella määritetään ydinosaamisen ja tulevat osaamistarpeet. (Kuntatyönantajat 2014, 14.) Osaamisen johtamisen malli on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2. Osaamisen johtamisen malli (Kuntatyönantajat 2014, 14 mukaillen)

Osaamisen johtamisen lähtökohta on osaamisen valitseminen tietoisesti johtamistoiminnan kohteeksi. Johtamistoiminnan tavoitteen määrittely suuntaa huomion ja resurssit päämäärää kohti. Toinen lähtökohta on tieto tavoiteltavasta osaamisen sisällöstä. Sisällön määrittelyn lähtökohdat ovat sekä organisaation strategisissa tarpeissa, että työelämän edellyttämässä ammattitaidon vaatimuksissa. (Säntti & Viitala 2010, 94, 104.)

Osaamisen johtamisella luodaan yhteys organisaation strategian ja organisaatiossa työskentelevien henkilöiden osaamisten välille. Organisaation johtamistoiminnan ja –järjestelmien tehtävä on edistää osaamisen hankintaa, kehittämistä, käyttämistä, jakamista ja hallintaa tavoitteellisesti siten, että yksilön oppiminen siirtyy ryhmäoppimisen kautta organisaation oppimiseksi. Nonakan ja Takeuchin (1995) mallin mukaan organisaation oppiminen on riippuvainen vuorovaikutuksesta ja ihmisten kyvystä jakaa ja vastaanottaa osaamista (viittaus vuorovaikutusjohtamiseen). (Viitala 2013, 176-179.)

Osaamisen johtamisessa ylimmän johdon tehtävä on määritellä, arvioida ja suunnitella strategiset osaamiset. Esimiehet vastaavat tavoitteiden edellyttämien osaamisten määrittelystä, olemassa olevan osaamisen riittävyyden ja laadun arvioimisesta sekä osaamisen kehittämis- ja hankintasuunnitelman laatimisesta. Yksilö yhdessä esimiehen kanssa vastaavat tehtävien ja tavoitteiden edellyttämien osaamisten määrittelystä, olemassa olevien osaamisten arvioinnista sekä henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatimisesta. (Viitala 2013, 185.)

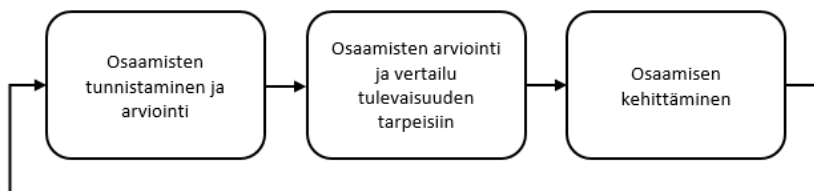
Osaamisen johtamisessa on huomioitava, että keskeisin vastuu osaamisen johtamisessa on jokapäiväisessä johtamistoiminnassa. Ratkaisevia asioita osaamisen johtamisen toteuttamisessa ovat käytännön henkilöstösuunnittelu ja –hallinto, linjajohto operatiivisessa johtamisessa, suunnittelussa sekä työntekijöiden suoritusten johtamisessa. Käytännössä osaamisen johtamista, organisaation ja ihmisten oppimista sekä henkilöstön kehittämistä käsittelevät asiat heijastuvat takaisin päivittäisiin operatiivisiin johtamiskäytäntöihin, kuten esimerkiksi työtehtävien määrittelyyn, osaamisen kehittämiseen, resursointiin ja koulutuksen suunnitteluun. (Kuntatyöntekijät 2014, 15.)

4.1.3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen suunnittelu

Osaamisen kehittämisen päämääriä ovat organisaation strategisen osaamisperustan turvaaminen, toiminnan tehostaminen, muutoksiin valmentaminen ja toteuttaminen, laadun varmistaminen ja kehittäminen, innovatiivisuuden ruokkiminen sekä yksilön motivointi, sitouttaminen ja kehittäminen. Organisaation mahdollisuuksia kehittää henkilöstönsä osaamista ovat osaamisen sitouttaminen, kehittäminen, ostaminen, lainaaminen ja siirtäminen, millä tarkoitetaan tarpeettomaksi käyneen osaamisen hylkäämistä. Organisaation osaamisen kehittämissuunnitelma rakentuu analyysien ja osaamiskartoitusten kautta henkilökoh- taisten-, ryhmien- ja osastojen kehittämissuunnitelmien perusteella. (Viitala 2013, 186.)

Kuviossa 3 on esitetty osaamisen kehittämisen prosessi.



KUVIO 3. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2013, 183)

Hanhinen (2011) yhdistää työelämäosaamisen mallilla työelämässä menestyksen kan- nalta tarvittavan, jatkuvasti kehittyvät tiedon ja toiminnan kvalifikaation, kompetenssin sekä ammattitaidon vuorovaikutukseksi ja ammatillisen kasvun ja kehittymisen proses- seiksi (Hanhinen 2011, 7). ”Työelämäosaaminen on työntekijän tai työorganisaation me- nestymiseen tarvittavia tietoja, taitoja ja asenteita, joiden taustalla ovat ammatillisen kas- vun ja kehittymisen prosessit. Työelämäosaaminen lisää yksilön ja yrityksen joustavuutta vastata työelämän muutoksiin.” (Hanhinen 2010, 96.) Lähtökohta osaamisen hallinnalle on

määritellä osaamistarpeet järjestelmällisesti ja seikkaperäisesti (Hanhinen 2011, 6). Kuviossa 4 on esitetty työelämäosaamisen, kvalifikaatioiden, ammattitaidon ja kompetenssin vuorovaikutus.



KUVIO 4. Työelämäosaaminen, keskeisten osatekijät ja vuorovaikutus (Hanhinen 2010, 97)

Osaamisen kehittämisen suunnittelussa on hyödyllistä laatia henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Se tarkastetaan vuosittain yhteistoimintaneuvotteluissa työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. (Yhteistoimintalaki 449/2007, 4a §.)

Osaamisen kehittämisen menetelmät ja keinot

Osaamisen kehittämisen muotoja voidaan ryhmitellä sen mukaan, miten muodollisia tai epämuodollisia koulutusmenetelmät ovat tai kehitetäänkö osaamista yksilön, ryhmän vai yhteisön näkökulmasta. Suositeltavaa on kehittää osaamista vuorovaikutusta ja innovatiivisuutta edistävillä koulutuksen muodoilla sekä taloudellisesti ajatellen oppimisen tulisi tapahtua lähellä työtä. (Viitala 2013, 192-193.)

Työelämässä tapahtuvaa oppimista voidaan Dohmenin (1996) mukaan tarkastella neljästä näkökulmasta seuraavasti

1. oppiminen koulutusorganisaatiossa
2. oppiminen organisaation omassa tai ulkopuoliselta tilatussa oppimistapahtumassa
3. oppiminen työssä tai työympäristössä
4. oppiminen suunnittelemattomasta (Viitala 2013, 191).

Ryhmätason osaamista kehitetään osaamisalueiden kehityssuunnitelmien perusteella. Ryhmätason osaamista voidaan kehittää työn yhteydessä esimerkiksi kehittämisprojekteilla, ongelmanratkaisutilaisuuksilla ja palavereilla tai työn ulkopuolella esimerkiksi parhaista käytännöistä oppimalle eli benchmarking-menetelmällä. (Viitala 2013, 201-203.)

Yksilön osaamisen kehittäminen tapahtuu henkilökohtaisen kehityssuunnitelman perusteella. Yksilön osaamisen kehittäminen voidaan jakaa työssä tapahtumaan ja työn ulkopuolella tapahtuvaan osaamisen kehittämiseen. Esimerkkeinä työssä tapahtuvasta osaamisen kehittämisen keinoista voidaan mainita työkierto, erityistehtävät ja projektit sekä työnohjaus. Työn ulkopuolelle osaamisen kehittämisen keinoja ovat koulutus tai itseohjautuva oppiminen. (Viitala 2013, 193-200.)

Osaamiskortti

Strategisten osaamisten määrittelyn mukaan strategiset osaamiset ovat sellaisia osaamisia, minkä perusteella organisaation strategia on mahdollista toteuttaa. Strategisten osaamisten eli ydinkyvykkyyksien hallintaan voi laatia osaamiskortit, mitkä selkeyttävät ja auttavat osaamisen johtamista ja hallintaa. Jokaisesta osaamisesta tehdään oma osaamiskortti. (Säntti & Viitala 2010, 98-99.)

Osaamiskorttiin kirjataan

1. osaamisen omistajan nimi (johdon edustaja)
2. määritelmä osaamisen sisällöstä (kuvaava osaamisen kykyä aikaansaada jotain)
3. osaamisen tavoitteet sekä kenen se on hallittava
4. lopputulos organisaation näkökulmasta (mihin osaamisella päädytään)
5. osaamisen kehittämisen toteutus
6. taloudelliset ja ei-taloudelliset osaamisen hallinnan vaikutukset
7. mahdollisuudet ja riskit vaikutuksien toteutumisen onnistumiseksi.

Osaamiskortissa osaamiseen kohdistuvat kehittämistoimenpiteet on mahdollista kuvata niin organisaatio- kuin yksilötasolle. (Säntti & Viitala 2010, 99.)

Osaamisen kehittämisen arvioiminen

Osaamisen kehittämisen arvioiminen on hankalaa, koska osaamisen kehittäminen on (tai pitäisi olla) pitkäaikaista ja jatkuvaa toimintaa, milloin kehittämistoimien vaikutukset eivät ole helposti esitettävissä tai kehittämistoimien vaikutuksien erottaminen muista vaikutuksista on haastavaa. Toisaalta perusteellisen arvioinnin laatiminen vaatii paljon aikaa ja työtä. (Viitala 2013, 204.)

Parhaimmillaan kehittämistoimenpiteiden arviointi käsittää kaikki prosessin vaiheet suunnittelusta tuloksiin. Brinken Hof (1991) esittää kehittämisprosessin kokonaisvaltaisen, kuusi arviointivaihetta käsittävän syklisen arviointimallin. Mallissa kehittämistoimintaa arvioidaan

järjestelmällisesti vaiheittain. Arvioitavia vaiheita ovat 1) tarpeiden kartoitus ja tavoitteiden asettaminen, 2) kehittämisprosessin suunnittelu ja suunnitelma, 3) suunnitelmien toteuttaminen, 4) tulokset ja 5) tuloksien vaikutukset pitkällä aikavälillä sekä 6) tuotoksen (panos-tuotos) hyödyllisyyden arviointi. (Viitala 2013, 205-206.)

Osaamisen johtamisesta viestiminen

Henkilöstöressurssien johtaminen ja viestiminen kuuluvat kiinteästi yhteen. Sosiokonstruktivismin perusväitteen mukaan asiat puhutaan todellisiksi. Asiat, mitä halutaan osoittaa ja vahvistaa, on pidettävä esillä, niille on annettava merkitys ja merkityksiä on tarkasteltava useasta näkökulmasta sekä niitä täytyy työstää yhdessä muiden asioiden kanssa. Asioiden esillä pitäminen tekee niistä tunnettuja ja vähentää ennakkoasenteita. Asiat, mistä organisaatiossa tulisi viestiä vahvistaakseen yhteistä tietopohjaa ja ymmärrystä, ovat esimerkiksi

1. organisaation visio, strategia, tavoitteet ja arvot
2. kehitys- ja muutosnäköymät
3. työhyvinvointiin liittyvät selvitykset ja toimenpiteet
4. organisaation taloudellinen tilanne ja menestyminen sekä
5. henkilöstövoimavarojen muutokset ja hyödyntäminen. (Viitala 2013, 206-207.)

Spenderin (1996) mukaan kyse on uuden tiedon tehokkaan välittämisen lisäksi uuden informaation luomisesta ja sen kytkemisestä organisaatiokulttuuriin, -prosesseihin, henkilöihin ja organisaatorakenteisiin sitoutuneeseen tietoon (Jalonen, Laihonon & Lönnqvist 2012, 142).

4.2 Prosessin hallinta

4.2.1 Prosessin tunnistaminen ja kuvaaminen

Prosessien tunnistaminen

Prosessien tunnistaminen on organisaation toistettavien työkalujen löytämistä ja ryhmittelemistä siten, että ne on optimoitu parhaalla mahdollisella tavalla nykyisessä toimintaympäristössä organisaation tavoitteiden ja asiakastarpeiden kannalta (Jalonen 2012, 8). Prosessien tunnistaminen, kuten koko prosessityö, on johdon vastuulla (Jalonen 2012, 8; Pelastustoimen kumppanuusverkosto 2019, 46). Prosessien tunnistamisessa kokonaisuutta on katsottava ”lentotasolta”. Tunnistamisessa on huomioitava prosessien kosketuspinnat

ylemmän tason prosesseihin, rajapinnat saman tason prosesseihin sekä tunnistettava prosessien alku ja loppu. (Moisio ja Ritola 2005, 22.) Prosessiajattelun tarkoitus on saada kaikki osalliset ymmärtämään kokonaisuus ja oma osuutensa kokonaisuudessa (Moisio ja Ritola 2005, 3). Prosessien tunnistamisessa ryhmätyö eri tekniikoin on erittäin suositeltavaa. Tarkoituksenmukaista on, että ryhmä koostuu jäsenistä, joita prosessi oikeasti koskettaa. (Käkelä 2005, 7.)

Prosessien tunnistamistapoina, huomioiden toimintaympäristöanalyysit, voidaan käyttää Big Picture –periaatetta, missä tarkastellaan isossa mittakaavassa, mistä prosesseista organisaation toiminta muodostuu. Sidosryhmien tarpeista lähtevä tarkastelutapa selvittää, mitä organisaatiolta odotetaan ja millä prosesseilla tämä tarve täytetään. Organisaation päämääristä ja tavoitteista lähtevä tarkastelu keskittyy selvittämään prosessit, millä organisaatio toteuttaa erilaiset päämääränsä, tavoitteensa ja missionsa. Neljäs tapa tunnistaa prosesseja on analysoida asiakkaan prosesseja ja selvittää, mitä asiakas tekee ja millä prosesseilla organisaatio liittyy asiakkaan prosesseihin. (Moisio ja Ritola 2005, 27.)

Prosessien tunnistamista helpottaa tarkoituksenmukaiset kysymykset. Kysymyksillä selvitetään, missä prosesseissa toteutamme yksikössämme ydinprosesseja, miksi me olemme olemassa ja mitä tehtävää olemme täyttämässä, mihin olemme menossa ja mikä on pitkäjänteisen suunnitelmamme. Asiakasnäkökulmasta selvitetään ketkä ovat keskeiset asiakkaamme ja sidosryhmämme ja mitkä ovat heidän odotuksensa. Tuotannon osalta selvitetään, mitkä ovat tuotteemme ja palvelumme ja miten ne tuotamme sekä sen, millaisia sisäisiä palveluja ja resursseja tarvitsemme tuottaaksemme nämä palvelut. (Käkelä 2005, 8.)

Kuvattavat prosessit ja prosessikuvauksien sisältö

Prosessi on joukko toimenpiteitä ja siihen liittyvät resurssit, millä syötteet muodostetaan tuotteiksi ja aikaansaadaan asetetut tavoitteet. Prosessikuvaukset ovat siten sopimuksia toimintatavoista (Jalonen 2012, 31). Kaikkia organisaation toimintoja ei kuvata prosesseiksi, vaan kuvaaminen koskee kokonaisuuden hallinnan kannalta keskeisiä prosesseja. (Pelastustoimen kumppanuusverkosto 2019, 8 ja 46.) Prosessien kuvaamisen lähtökohdaksi on näkemys siitä, miksi prosessit kuvataan – prosessikuvauksien tulee tuottaa hyötyä toimintaan ja niiden tulee olla tarkoituksenmukaisia (JUHTA 152, 4). Kuvattavia prosesseja ovat esimerkiksi toiminnan ja asiakkaan kannalta kriittiset prosessit, olennaiset ulkoiset prosessit, kehitettävät tai yhdistettävät prosessit sekä prosessit, joilla on rajapintoja tai ylittävät toimintorajoja tai joissa on huomattavia riskejä (Jalonen 2012, 28).

Dokumentoinnissa kuvataan tarkoituksenmukaiset asiat sopivalla kuvaustasolla käyttötarkoituksen mukaisesti. Yleisesti ydinprosessit kuvataan riittävän tarkasti, tukiprosessit yleisemmällä tasolla ja johtamistoiminnan prosessit tarpeen mukaan. (Jalonen 2012, 28.)

Ydinprosessilla tarkoitetaan prosessia, mikä on keskeinen organisaation toiminnalle ja mikä liittyy suoraan asiakkaan palveluun. Tukiprosessilla tarkoitetaan ydinprosesseja avustavia ja niille toimintaedellytyksiä luovia prosesseja. Siten tukiprosessilla on yleensä vain sisäisiä asiakkaita. (JUHTA 152, 2-3.)

Hyvä prosessikuvaus sisältää prosessin kannalta keskeiset asiat, esittää riippuvuussuhteet, edistää kokonaisuuden ymmärtämistä ja henkilöstön roolia, kehittää yhteistyötä ja mahdollistaa joustavuuden tilanteen mukaan (Käkelä 2005, 11). Prosessikuvauksessa esitetään tekemisen käynnistyminen ja vaiheittainen eteneminen, prosessin tuotos, valvontatoimenpiteet, resurssit, tiedon välittyminen ja tallentuminen, prosessin asiakkaat sekä vastuut. Lisäksi prosessikuvauksessa esitetään, miten prosessia mitataan, ohjataan ja kehitetään sekä mitkä ovat prosessin kannalta kriittiset asiat.

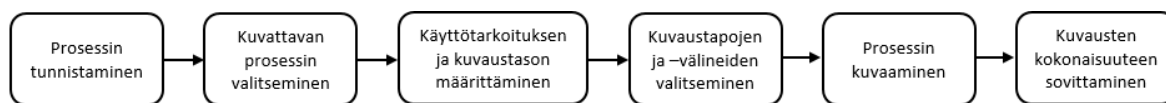
Prosessityön roadmap ja prosessin kuvaaminen.

Moisio ja Ritola (2005) ovat kuvanneet prosessityön tiekartan seuraavasti

- 1) Tunnista ydin- ja tukiprosessit
- 2) Laadi prosessikartta
- 3) Pura prosessit osaprosesseihin ja tehtäviin
- 4) Valitse kuvaustapa, symbolit ja käytettävät termit
- 5) Kuvaa ja määritä prosessit
- 6) Linjaa prosessin tavoitteet organisaatiotasolta prosessitasolle
- 7) Tunnista ja määritä prosessien mittarit
- 8) Määritä prosessinomistajuus sekä selkiytä päätöksenteko linjan ja prosessin välillä
- 9) Muokkaa asenteita asiakaslähtöiseen toimintatapaan ja yhteistyöhön yli osastorajojen
- 10) Arvioi, analysoi ja paranna prosessia. (Moisio ja Ritola 2005, 23.)

JHS 152 Prosessien kuvaaminen –suosituksen mukaan prosessin kuvaaminen käynnistyy prosessien tunnistamisesta ja kuvattavan prosessin valinnasta. Seuraavaksi määritetään prosessin käyttötarkoitus ja taso, mille prosessi kuvataan sekä kirjoitetaan perustiedot-lo-

make prosessille. Samassa yhteydessä suunnitellaan prosessikaavio ja laaditaan toimintotaulukko. Lopuksi prosessi yhteen sovitetään yrityksen prosessikarttaan. (JUHTA 152, 4.) Prosessin kuvaaminen on kuvattu kuviossa 5.



KUVIO 5. Prosessin kuvaamisen eteneminen mukaillen JHS152 (JUHTA 152, 4)

Kuvaustaso määrittyy sen mukaan, mitä prosessia kuvataan ja erityisesti, mitä käyttötarkoitusta varten prosessikuvausta ollaan tekemässä. JUHTA 152 –suosituksessa prosessit kuvataan neljälle kuvaustasolle, jotka ovat prosessikartta, toimintamalli, prosessikulku ja työkulku. Prosessikartta antaa yleiskuvan organisaatiosta ja esittää toiminnot kokonaisuuksina. Toimintamalli eli prosessitaso kuvaa prosessihierarkian ja sitoo prosessit toisiinsa. Prosessin kulku eli toimintotaso kuvaa toiminnan periaatteet, toiminnot ja niiden suorittajat. Työn kulku –taso kuvaa toiminnan työvaiheet sekä esittää yksilöllisen työn. (JUHTA 152, 6.)

Prosessikuvaamisen tavoitteena on dokumentoida yhteinen näkemys tekemisestä, toiminnasta ja tavoitteista. Prosessikuvauksen edistävät muun muassa kustannusten, poikkeamien, virheiden ja asiakasvalitusten vähentämistä, läpinäkyvyyden ja systemaattisuuden lisäämistä sekä rajapintaongelmien, syy-seuraussuhteiden ja kipupisteiden tunnistamista. Kuvauksien avulla ennustettavuus paranee, perehdytys nopeutuu ja läpimenoajat nopeutuvat. Yleisesti työ helpottuu ja oman roolin ymmärtäminen kokonaisuudessaan kehittyy. (Jalonen 2012, 27-31.)

Prosessin analysointi ja mittaaminen

Prosessin analysoinnilla pyritään vähentämään työmäärää, lyhentämään läpimenoaikaa ja parantamaan tuottavuutta. Analysoinnin päämäärä on myös parantaa kannattavuutta ja tulosta kehittämällä toimitusvarmuutta, vähentämällä virheitä ja lisäämällä tyytyväisyyttä. Tämä toiminta on samalla prosessin virtaviivaistamista, missä tavoitteena on poistaa tarpeeton työ, vähentää lisäarvoa tuottamatonta työtä sekä antaa tilaa lisäarvoa tuottaville vaiheille. (Moisio 2006, 18-19.)

Prosesseja voidaan analysoida tulos- ja ongelmalähtöisesti tai menetelmälähtöisesti. Tulos- ja ongelmalähtöisen tarkastelunäkökulman lähtökohtana ovat prosessin mittarit ja analyysit. Menetelmälähtöinen näkökulma tarkastelee prosessia työnkulkujen, arviointien ja vertailuparantamisen kautta. Molempien näkökulmien käyttäminen täydentävät toisiaan ja molempia näkökulmia tarvitaan prosessin kehittämiseksi. Prosessien analysointi edel-

lyttää kykyä strategiseen ajatteluun, prosessien mallintamiseen ja mittaamiseen, analysointiin ja ongelmien ratkaisuun sekä toimintasuunnitelmien laatimiseen ja muutosten hallintaan. (Moisio 2006, 13-15.)

Analysointimenetelmiä ovat esimerkiksi sisäiset-, ulkoiset- ja toimittaja-auditoinnit, asiakaspalautteet ja kehityspalautteet sekä itsearviointit. Prosessien arviointia voi suorittaa sisäisellä arvioinnilla, mikä toteutetaan haastattelemalla, todentamalla ja kehittämällä tai workshop-menetelmällä ryhmätyönä kyseenalaistamalla ja ideoimalla. Riskinarvioinnissa tunnistetaan mahdollisten ongelmien todennäköisyys ja vakavuus. Itsearviointissa tunnistetaan vahvuudet ja parannettavat alueet johtamisen, strategian, henkilöstön kehittämisen, resurssien hallinnan ja tulosten näkökulmasta. Myös erilaisten kypsyyssarviointien tekeminen on prosessien kehittämistä arvioimalla. (Moisio 2006, 14-16.)

Prosesseissa analysoidaan läpimenoaikoja, kustannuksia, lisäarvoa ja virtaviivaisuutta, tehokkuutta, tuloksia, ongelmia ja riskejä sekä osaamista (Moisio 2006, 25; Ritola 2006, 13). Einistön mukaan, mikäli prosesseja ei mitata, organisaatio ei tiedä missä se menee. Mikäli organisaatio ei tiedä, missä se menee, ei se voi kehittää toimintaansa. Auditoinneilla organisaatio varmentaa, toimiiko se niin kuin on luvannut tai sopinut. Arvioinneilla organisaatio arvioi missä se on onnistunut ja missä sillä on kehitettävää ja minkä verran. (Einistö 2006, 22-24.)

4.2.2 Prosessin kehittäminen

Nykytilasta tavoitetilaan

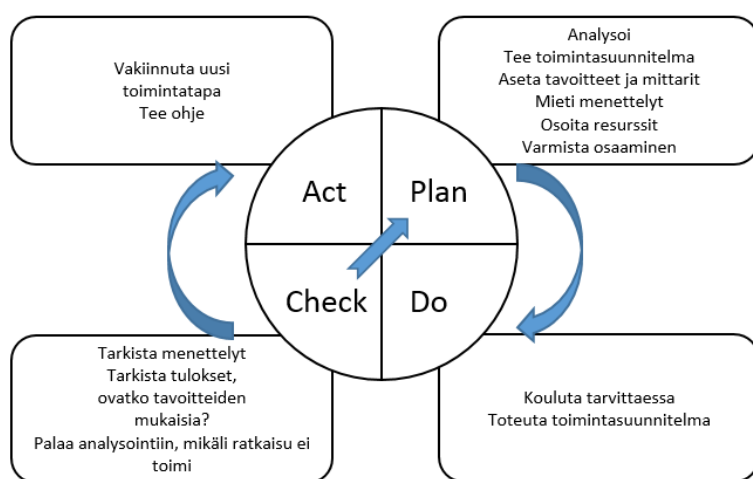
Prosessit muodostetaan yleensä ensimmäistä kertaa nykytilan kuvaukseen - as is -tilaan. Tätä ennen on pitänyt hahmottaa kokonaisuus eli analysoida toimintaympäristö (esimerkiksi PESTEL), asettaa organisaation visio, strategia ja toimintatavoitteet ja -periaatteet sekä ymmärtää muutoksen tarve. Jalosen (2012) mukaan olemassa olevan (as is) prosessi on peruslähtökohta kuvaukselle. Se on nykyisen toiminnan kuvaus, sopimus nykyisestä toimintatavasta ja kehittämisen mahdollistava tekijä. (Jalonen 2012, 33.) Moisio mukaan nykytilan kuvaus mahdollistaa näkemykset tavoitetilan kehittämiseen. To be eli tavoitetilan kuvaus on kuvaus realistisesta tavoitetilasta, mihin vaikuttaa organisaation valittu visio, strategia, suorituskykyvaatimukset ja kilpailuaseman turvaaminen. (Moisio 2006, 3.) Tavoitetilaan pääseminen edellyttää suurempien muutoksien tekemistä kuin as is ja to be -tilojen välissä oleva, osittain kehitetyn prosessin tekeminen, joka voi toimia muutosvaiheena siirryttäessä as is -tilasto to be -tilaan (Jalonen 2012, 33).

Prosessin kehittämismalli ja ongelman ratkaisu

Prosessien kehittämistarpeeseen vaikuttavat esimerkiksi organisaation kilpailutilanne, ICT-järjestelmien kehittyminen tai kehittämistarve, organisaatiomuutokset, kustannustehokkuuden parantaminen tai osaamisen kehittäminen. Kehitettävän prosessin valintaan vaikuttavat prosessin vaikuttavuus ja tulosodotusten merkittävyys, prosessin kriittisyys suhteessa strategiaan sekä resurssitarve. (Moisio 2006, 11-12.)

Prosessin kehittämisen vaiheet koostuvat yksinkertaistettuna nykytilan kartoituksesta, prosessin analysoinnista ja prosessin parantamisesta huomioiden jatkuva ja kokonaisvaltainen kehittäminen. Moisio (2006) kuvaa prosessin kehittämistä tarkemmin seitsemän vaiheen kautta; 1) Kuvaa ja määritä prosessit 2) Aseta prosesseille vaatimukset ja tavoitteet, mittaa ja tee toimenpiteitä 3) Ratkaise ongelmia järjestelmällisesti 4) Analysoi kustannuksia, läpimenoaikoja ja lisäarvoa 5) Jaa parhaita käytäntöjä 6) Kerää ja hyödynnä palautteet 7) Arvioi prosesseja (Moisio 2006, 2).

Einistö (2006) kuvaa prosessin kehittämistä PDCA-ympyrällä (Einistö 2006, 29). Vastavasti Quality Knowhow Karjalainen Oy (2006) kuvaa prosessin kehittämistä kuvion 6 mukaisesti. PDCA-ympyrä muodostuu osa-alueista Plan (suunnittele), Do (tee), Check (arvioi) ja Act (korjaa). Einistön mukaan, mikäli toimintaa ei mitata ja arvioida, ei prosessista tiedetä mitään tai mikäli mittausten perusteella ei seurata toiminnan tasapainoa, ei voida tietää prosessin suorituskykyä. Mikäli PDCA ei toimi prosessityössä, ei tapahdu myöskään kehitystä. (Einistö 2006, 31.)



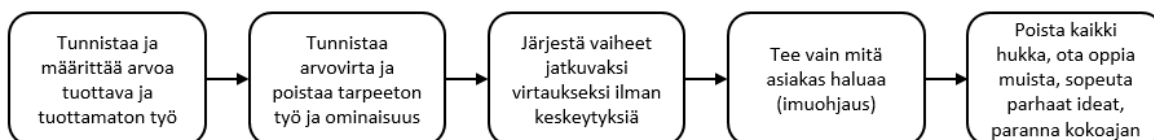
KUVIO 6. Plan-Do-Check-Act -ympyrä (Quality Knowhow Oy 2006, 34)

Ongelman ratkaisussa tarvitaan menettelytapa, työkalut sekä innovatiivista soveltamista. Ongelman ratkaisun seitsemän vaihetta ovat 1) ongelman tunnistaminen, 2) ongelmaan

liittyvän tiedon keruu ja visualisointi, 3) syiden ideointi ja juurisyiden selvittäminen, 4) ratkaisun hakeminen ja käyttöönotto, 5) tulosten mittaaminen ja arviointi 6) toimivan ratkaisun vakiinnuttaminen sekä 7) toimivan ratkaisun seuranta ja implementointi. (Ritola 2006, 2-4.)

Lean ja Six Sigma -menetelmät

Lean on prosessijohtamisen suuntaus, missä organisaatiota ja sen prosesseja analysoidaan kokonaisvaltaisesti (Quality Knowhow Karjalainen Oy 2019). Lean-työskentelyn keskeisimmät näkökulmat ovat asiakassuuntautuneisuus, ihmisten kunnioittaminen ja jatkuva parantaminen. Asiakassuuntautuneisuudella tarkoitetaan asiakkaan näkökulman ymmärtämistä ja tuottavan toiminnan maksimointia asiakkaan kannalta. Ihmisten kunnioittamisella tarkoitetaan ihmisten osallistamista ja kehittämistä ja edelleen heidän tietämyksensä arvostamista ja hyödyntämistä päätöksiä tehtäessä. Jatkuva parantaminen kohdistuu sekä henkilöstön että prosessien kehittämiseen. Tiivistetysti asia voidaan ilmaista oikea palvelu oikealla tavalla oikeaan aikaan oikeassa paikassa. (Rikula 2016, 2-3.)

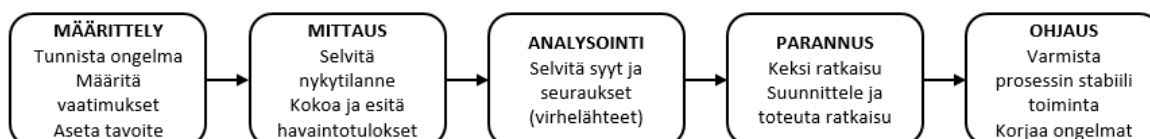


KUVIO 7. Lean-kehittämismenetelmän vaiheet mukaillen Rikula 2016 (Rikula 2016, 13)

Lean-menetelmän yksi keskeinen seikka on vähentää hukkaa. Hukkaa voi muodostua yli-tuotannosta, varastoinnista, odottamisesta, liikkumisesta, kuljetuksista, uudelleen tekemisestä, yliprosessoinnista tai henkilöstön vajaakäytöstä. Esimiehen tehtävänä on saada jokainen työntekijä osallistumaan työnsä ongelmien ratkaisuun ja työtehtävien parantamiseen sekä varmistua, että työntekijöiden työpanos tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja hyödyntää organisaatiota. Esimies luo työntekijöille edellytykset kehittyä, asettaa toimintarajat, näyttää suunnan sekä mahdollistaa ja antaa tilan toimia. (Rikula 2016, 17 ja 27.)

Six Sigma on johtamis- ja prosessin parantamismenetelmä, minkä tavoitteena on minimoida virheet. Six sigmassa olennaista on ongelma-analyysi, vaativien tavoitteiden asettaminen, tiedon kerääminen ja analysointi ja edelleen erilaisten ongelmaratkaisutekniikoiden käyttäminen sekä tulosten mittaaminen. Menetelmällä pyritään taloudellisten hyötyjen kasvattamiseen vähentämällä kustannuksia, parantamalla tuottavuutta ja tehostamalla resurssien käyttöä. (Ritola 2006, 22.)

Six sigma –menetelmää käytetään projektimaisesti. Projektin kesto on kolmesta yhdeksään kuukauteen. Projekti etenee vaiheittain kuviossa 8 kuvatusti. Vaiheet ovat 1) Määrittely 2) Mittaaminen 3) Analysointi 4) Parantaminen ja 5) Ohjaaminen. Prosessin parantamisella pyritään kehittämään prosessia siten, että poikkeamien määrä vähenee. Six sigma-massassa on määritelty sigmatasot, mitkä määräytyvät poikkeamien määrän perusteella (virhe/miljoona mahdollisuutta). (Qualitas Fennica Oy, 23-25.) Virheiden määrän vähentyminen seuraavalle sigma-portaalle merkitsee noin kymmenen prosentin tulospaannusta (Moisio 2006, 2).



KUVIO 8. Prosessin parannusvaiheet Six sigma -menetelmällä mukaillen Qualitas Fennica Oy (Ritola 2006, 24)

4.2.3 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisella tarkoitetaan toimintatapaa, missä prosessit ja prosessien johtaminen luovat perustan organisaation toiminnalle (Moisio ja Ritola 2005, 14). Prosessijohtamisjärjestelmä koostuu prosessien suunnittelusta, prosessien tunnistamisesta, prosessien seurannasta ja johtamisesta sekä prosessien analysoinnista ja optimoinnista. Prosessikokonaisuuden johtamismalli on monitasoinen, selkeästi määritelty ja vastuutettu – prosessikartastolla on omistaja sekä prosessilla on omistaja, prosessiryhmän johtaja ja prosessiryhmä. (Moisio 2007, 2.) Prosessipohjainen johtamistapa edistää organisaatiossa tapahtuvaa prosessiajattelua sekä pitää lähtökohtanaan asiakastarpeita ja johtaa asiakkaalta asiakkaalle tapahtuvia prosesseja. Johtamistavassa sidotaan palkka ja kannusteet prosessien suorituskyykyyn sekä yhdistetään erilaisia kehittämismalleja prosessiajatteluun. (Moisio 2005, 1.)

Prosessien johtamisella tavoitellaan organisaation sisäisesti tehokasta resurssien käyttöä; suorituskyykyä, tehokkuutta ja lisäarvoa tuottavaa toimintaa. Ulkoisesti johtamisella tavoitellaan asiakasvaatimusten täyttämistä ja asiakastyytyväisyyttä. (Moisio 2005, 3.) Prosessijohtaminen edellyttää uusien johtamistaitojen omaksumista; jokaisen on ymmärrettävä roolinsa prosessissa ja prosessin tavoitteet, jokaisen johtajan on toimittava johtajana, johtajien on seurattava prosessien suorituskyykyä ja kehitettävä prosesseja sekä jokaisen johtajan on oltava tietoisia asiakastarpeesta ja toimittava (Moisio 2005, 3). Johtajalta tehokas prosessijohtaminen edellyttää henkilökohtaisten ajattelumallien muutosta, haasteiden roh-

keaa kohtaamista, esteiden poistamista ja muutosjohtamisen hallintaa sekä valmiutta jatkuvaan oppimiseen (Moisio 2005, 8). Prosesseja johdetaan tavoiteasetannalla, mittaamalla, arvioimalla ja analysoimalla, vertaamalla, kehittämällä ja motivoimalla (Moisio 2005, 3.)

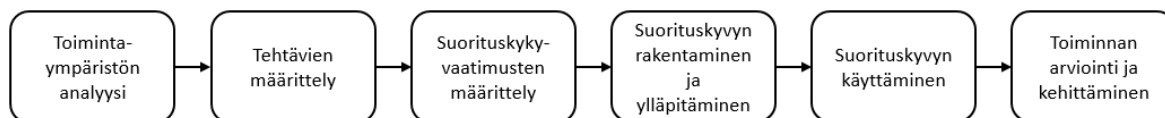
Moision (2005) mukaan prosessijohtamisen edellytyksenä on, että

- Prosessit on määritelty ja roolit ovat yksiselitteiset
- Prosessin omistaja on määritelty
- Prosessitoiminnan ja organisaation rakenteen välinen vuorovaikutus on selkeä
- Tavoitteet ovat selvät eri prosessitasot huomioiden
- Tietotarpeet ja tiedonkulku ovat selviä
- Prosessin vahvuudet ja heikkoudet on tiedostettu
- Prosessien tavoitteiden toteutumisesta annetaan palautetta (Moisio 2005, 8).

Prosessijohtamiselle on tyypillistä roolien selkeys, joustavuus, jatkuva oppiminen ja tilanteen mukainen toiminta, mitkä yhdessä edistävät nopeutta toimia ja muuttua (Moisio 2005, 6). Johdon rooli prosessiajattelun kehittämisessä on prosessitoiminnan hyödyistä viestiminen, toiminnan yhdensuuntaistaminen, asiakasymmärryksen kehittäminen, prosessikehittämisen mahdollistaminen sekä henkilöstön motivointi. Prosessijohtamisen onnistumista kuvaa henkilöstön asiakasymmärryksen kehittyminen, prosessin johtamisen ja toimintatapojen omaksuminen sekä prosessien aktiivinen kehittäminen. (Moisio 2007, 1-2.)

4.2.4 Suorituskyky ja suorituskykyvaatimukset

Suorituskyvyllä tarkoitetaan kykyä suorittaa tietystä tehtävästä. Se kuvaa tason, millä organisaatio kykenee todellisuudessa toimimaan. Suorituskyky koostuu neljästä osa-alueesta; järjestelmät ja infrastruktuuri, henkilöstö, varusteet ja kalusto sekä toimintaperiaatteet. (Pelastustoimen kumppanuusverkosto 2019, 15 ja 62-63.) Suorituskykyvaatimukset määritellään ja toteutetaan kuvion 9 mukaisesti.



KUVIO 9. Suorituskykyvaatimusten määrittely ja toteutus mukaillen (Pelastustoimen kumppanuusverkosto 2019, 68)

Suorituskykyvaatimuksilla kerrotaan ne toiminnan päämäärät, mitkä organisaation on toteutettava saavuttaakseen tavoitteensa tai sille asetetut tavoitteet. Suorituskykyvaatimuk-

set määrittävät ja määritellään niiden tehtävien perusteella, mistä organisaation on selviydyttävä. Siten suorituskyykyvaatimusten syötteinä toimivat ensisijaisesti toimintaympäristöanalyysi ja asiakasymmärrys. On huomioitava, että suorituskyykyvaatimukset määritetään eri tasoille ja suorituskyykyvaatimukset vaihtelevat tasoittain. Mikäli suorituskyykyyn ja suorituskyykyvaatimusten välillä on epäsuhta, on suorituskyykyyn puutteet korjattava organisaation tavoitteen saavuttamiseksi. (Pelastustoimen kumppanuusverkosto 2019, 65-68.)

Suorituskyykyyn hallinta mahdollistaa organisaation toimintaan osallistuvilla yhteisen näkemyksen tavoitteista ja ilmentää toimenpiteiden perusteet. Organisaation johdolle suorituskyykyyn hallinta antaa työkalun toiminnan ja sille asetettujen vaatimusten määrittämiseen sekä yrityksen strategiseen kehittämiseen. Se mahdollistaa osaltaan järjestelmällisen ongelmanratkaisun ja resurssien tarkoituksenmukaisen käytön. (Pelastustoimen kumppanuusverkosto 2019, 61-62.)

Suorituskyykyyn hallinta voidaan jakaa suorituskyykyyn suunnitteluun ja johtamiseen. Suorituskyykyyn suunnittelu käsittää asetettujen odotusten tiedostamisen, suunnitelmien ja resurssien määrittelyn sekä toimintasuunnitelmien laatimisen. Suorituskyykyyn johtaminen tarkoittaa suorituskyykyyn ja sen käyttämisen seurantaa, suorituskyykyyn analysointia sekä suorituskyykyyn kehittämistä. Suorituskyykyyn suunnittelulla ja johtamisella aikaansaadaan riittävä suorituskyyky toiminnan tuloksien toteuttamiseksi. (Moisio 2007, 4.)

5 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT, AINEISTO JA KOHDERYHMÄ

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena tutkimuksena, missä käytettiin kvalitatiivisen eli laadullisen ja kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen menetelmiä sekä kehittävää vertaiskäyntiä. Tutkimuksessa käytettiin tarkoituksellisesti kolmea eri tutkimusmenetelmää, kyselyä, teemahaastattelua ja havainnointia. Kyselyiden ja haastatteluiden tarkoitus oli osallistuttaa henkilöstö yksilöllisesti kehittämään prosessia ja siten myös omaksumaan uusi käytäntö syvällisemmin. Havainnoinnin tarkoitus oli todeta, mitä todella tapahtuu. Tutkimuksen kehittämismenetelmänä hyödynnettiin kehittäviä vertaiskäyntejä, joiden tarkoitus oli hakea vertailtavuutta ja syventää ymmärrystä osaamiskartoituksen toteutuksesta niin toisessa pelastuslaitoksessa kuin oppilaitosympäristössä Pelastusopistolla.

Triangulaatiolla tarkoitetaan tutkittavan ilmiön lähestymistä monimenetelmällisesti, yhdistelemällä erilaisia tutkimusmenetelmiä. Hyödyntämällä useampaa tutkimusmenetelmää pyritään ymmärtämään paremmin tutkimuskohdetta ja hankkimaan vahvistusta samalle tutkimustulokselle. Monimenetelmällistä tutkimusmenetelmää voidaan perustella toisiaan täydentävinä tiedonkeruumenetelminä tilanteissa, missä yksi menetelmä ei riitä ja jättää puutteita tiedonkeruuseen. Triangulaatiossa on kyse myös tutkimuksen laadun eli luotettavuuden lisäämisestä. (Kananen 2012, 178-179.)

Triangulaatiota hyödynnettäessä on huomioitava eri menetelmien ominaisuudet suhteessa tutkimusongelmaan. Monien eri menetelmien käytössä on vaarana virhemahdollisuuksien lisääntyminen. Toisaalta tutkimuksen tekijä voi ajautua tutkimusaineistotulvaan, milloin on vaarana tutkimuksen jääminen pinnalliseksi tutkimusongelman hämärtyttyä. Parhaimmillaan triangulaatiolla saadaan monipuolisempi ja luotettavampi kokonaisnäkemys tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2012, 180-181.)

5.1 Tutkimus ja kehittämismenetelmät

Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on määritelty esimerkiksi systemaattiseksi lähestymistavaksi, jonka avulla pyritään saavuttamaan uutta informaatiota intervention avulla, mutta myös koettelemaan tätä saavutettua tietoa käytännössä ja muuttamaan käytäntöä sen avulla. Toimintatutkimukselle ominaista on muutosprosessin vaiheittainen eteneminen. Siinä tiedonkeruu, aineiston analysointi ja työn muuttaminen tapahtuvat samanaikaisesti. Uuden toimintatavan tai välineen toimivuutta on havainnoitava, jotta saadaan käsitys, vastaako muutos tarpeita ja tavoitteita. (Salonen ym. 2017, 40.)

Toimintatutkimus korostaa todellisuuden muuttamista osana tutkimusprosessia. Kysymys on toiminnan kehittämisestä ja sen samanaikaisesta systemaattisesta seurannasta. Toimintatutkimuksessa teoria ja käytäntö yhdistyvät ja sen tiedontuotantotapaa voidaan luonnehtia prosessimaiseksi. Toimintatutkimus edellyttääkin useita kokeilevia vaiheita, joissa käytäntö ja reflektio, mutta myös suunnittelu ja toteutus vuorottelevat. Huomionarvoista on, että toimintatutkimusta ei voida pitää yhtenäisenä tutkimusotteena, vaan sen eri suuntauksien eroavat hyvinkin ratkaisevasti toisistaan. Muun muassa tutkijan osallisuus voi vaihdella ulkopuolisesta asiantuntijasta tasavertaiseen toimijaan. Muutostavoitteet voivat vaihdella laajoista yhteiskunnallisista tavoitteista yksittäisten organisaatioiden sisäisten toimintatapojen kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 29-30.)

Toimintatutkimus alkaa siitä, mihin molemmat perinteiset tutkimusotteet, laadullinen ja määrällinen tutkimus, loppuvat. Toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos, tutkijan osallistuminen muutokseen ja muutossyklin toteutus. Toimintatutkimuksen tekijä on usein tutkimuskohteen jäsen. Tutkijan pitää löytää keinot ongelman poistamiseen ja mittarit muutoksen toteuttamiseen. Toimintatutkimuksessa toimenpidesuositukset testataan myös käytännössä eli toimintatutkimuksessa tapahtuu myös interventio. Toimintatutkimus tähtää muutokseen eli asian kehittämiseen. Toiminnalliseksi se muuttuu sitä kautta, että tutkija on itse testaamassa ratkaisun toimivuutta. (Kananen 2012, 37-42.)

Kananen (2012) mukaan toimintatutkimuksen olennaisia osatekijöitä ovat

- toiminnan kehittäminen eli muutos
- yhteistoiminta
- tutkimus ja
- tutkija mukana muutoksessa (Kananen 2012, 41.)

Toimintatutkimuksen taustatekijät olivat tutkijan omat aiemmin tehdyt havainnot pelastustoiminnan johtamisen tilasta ja siinä ilmenevät vaihtelevuudet sekä vuonna 2016 toteutettu pelastustoiminnan johtamisen täydennyskoulutus pelastustoiminnan päällystölle. Pelastustoiminnan johtamisen täydennyskoulutus osoitti osaamisen kehittämisen kohteita erityisesti suurten onnettomuustilanteiden johtamisessa ja johtokeskustelyskentelyssä.

Tämän työn tarkoituksena on muodostaa pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessi ja kehittää sen avulla pelastustoiminnan johtajien pelastustoiminnan johtamisen osaamista. Työn tavoite on toimintatutkimuksen tavoin toteuttaa muutos, työn laatijan osallistuminen muutokseen sekä varsinaisen muutosprosessin toteuttaminen (Kananen 2012, 38).

Kehitystyö tehtiin yhteistyössä osaamiskartoituksen kehittämisestä vastaavan Pelastusopiston yliopettajan, pelastuslaitoksen sekä pelastustoiminnan johtajina toimivien henkilöiden kanssa. Yhteistoiminta ilmeni toiminnan yhteisenä pilotointina sekä toteutuksessa havainnointina, reflektointina, keskusteluina sekä palautteina. Toimintaa muokataan ja kehitetään havainnoinnin, tiedon analysoinnin ja toiminnassa mukana olevien kokemusten sekä yhteisen reflektion perusteella (Salonen ym. 2017, 40). Toiminnan kehittämisessä hyödynnettiin kyselytutkimusta, teemahaastattelua, havainnointia sekä kehittävää vertaiskäyntiä.

Tutkimus etenee toimintatutkimukselle tyypillisesti syklisesti (Salonen ym. 2017, 40). Kananen (2012) mukaan toimintatutkimuksen vaiheet ovat

- 1) Suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen
- 2) Toiminnan kehittäminen (muutos)
- 3) Arviointi ja
- 4) Seuranta (Kananen 2012, 39).

Tämän työn suunnittelussa tavoite sidottiin yhteen Pelastustoimen kumppanuusverkoston pelastustoiminnan vuoden 2019 yhden kärkihankkeen, Osaamiskartoituksen toteuttaminen pelastuslaitoksissa, kanssa. Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessin kehittämisen osalta tavoite asetettiin varsinaisen prosessin muodostamiseen, sen testaamiseen käytännössä eli interventioon ja kehittämiseen toteutuskelpoiseksi vuosittain toistettavaksi. Suunnittelusisältö päätettiin tutkijan esitysten pohjalta erillisessä ohjausryhmässä, missä sovittiin osallistujista, aikataulutuksesta, sisällöstä, työajankäytöstä, toteutukseen osallistujista sekä toteutuksen osallistujien tehtäväjaosta. Huomioitavaa on, että toimintatutkimuksen tutkimusprosessia ei voi useinkaan suunnitella ennalta tarkasti, vaan tutkimuksen etenemistä ohjaavat kehittämistoiminnan aikaiset havainnot (Toikko & Rantanen 2009, 30). Kuitenkin yhteisesti asetettu tavoite ja toiminnan edellytykset ohjaavat kehittämistoimintaa läpi kehittämisprosessin (Salonen ym. 2017, 40).

Toimintatutkimus sopii toiminnan kehittämiseen, koska se pyrkii asiailan muutokseen (Kananen 2012, 37). Salosen ym. mukaan "toimintatutkimuksessa tiedonkeruu, aineiston analysointi ja työn muuttaminen tapahtuvat samanaikaisesti" (Salonen ym. 2017, 40). Kuula (1999) lausuu toimintatutkimuksesta väistökirjassaan seuraavasti: "Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tutkimuksen avulla muuttaa vallitsevia käytäntöjä, ratkaista erityyppisiä ongelmia yhdessä tutkittavien kanssa. Uuden tiedon saavuttamisen ohella tutkimuksen tärkeä tavoite on sen hyödyllisyys itse tutkittaville." (Kananen 2012, 40.)

Toiminnan kehittämiseksi tässä työssä tutustuttiin pelastustoimen osaamiskartoituksen tarkoitukseen, sisältöön ja tavoitteisiin. Osaamiskartoituksen toteuttamiseksi järjestettiin kaksi erillistä tilaisuutta toiminnan pilotointiin paikallisesti, missä saatiin toteutusmallit toiminnan läpiviennille. Lisäksi osaamiskartoituksen käyttäminen edellytti Koulumaali-opiskelu ympäristön opiskelun sekä siellä olevien valtakunnallisten harjoitusmallien valitsemisen ja muuttamisen paikallisen pelastuslaitoksen toimintaa vastaavaksi ja tallentamista Koulumaali-järjestelmään.

Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan kehittämiseksi laadittiin edellä mainittujen tietojen perusteella alustava prosessi toiminnan toteuttamiseksi. Kehittämisprosessin tueksi ja osaamisen hallinnan syventämiseksi opinnäytetyön teoriaosassa keskityttiin osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen sekä prosessin kehittämiseen, hallintaan ja johtamiseen.

Varsinainen osaamiskartoitus toteutettiin edellä mainituilla perusteilla tutkimuskohderyhmälle kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäinen vaihe toteutettiin helmi-huhtikuussa 2019 ja toinen vaihe toteutettiin loka-marraskuussa 2019. Ensimmäinen vaihe käsitti osaamiskartoituksen ensimmäisen osan eli pelastustoiminnan johtamista käsittelevän teoriakokeen, viranomaisradioverkon päätelaite VIRVE:n käsittelykokeen, pelastustoimen kenttäjohtajajärjestelmän PEKE:n käsittelykokeen sekä pelastusmuodostelman (joukkue) johtamistoiminnan harjoituksen. Osaamiskartoituksen toinen vaihe käsitti kaksi pelastusmuodostelman (komppania) johtamistoiminnan harjoitusta, missä harjoitukseen osallistuja toimi kahdessa eri roolissa kahdessa ei paikassa.

Sen lisäksi, että tutkimuksen kohderyhmä osallistettiin osaksi toiminnan kehittämistä suorituksin, havainnoinnin, keskusteluiden ja reflektoinnin kautta, tutkimusmenetelminä hyödynnettiin kyselytutkimusta, teemahaastattelua sekä havainnointia. Kehittämistoiminta tapahtui tiiviissä vuorovaikutuksessa toimintaan osallistuvien ja toimintaa ohjaavien henkilöiden kanssa havainnoimalla, analysoimalla, ideoimalla sekä kokemusten ja reflektoinnin kautta. Salonen ym. mukaan uuden toimintaprosessin käytettävyyttä ja tarpeellisuutta on havainnoitava muutoksen tarpeellisuuden ja tavoitevastaavuuden selvittämiseksi (Salonen ym. 2017, 40).

Toimintatutkimuksessa tutkija on monesti tutkimuskohteena olevan yhteisön jäsen. Toimintatutkimus edellyttää tutkimuksen tekijältä perinteiseen tutkimukseen nähden enemmän tietoa ja perehtyneisyyttä itse tutkittavaan ilmiöön, koska toimintatutkimuksen tavoite on toiminnan muutos kokeilun ja toiminnan läpiviennin kautta. Toimintatutkimuksessa siis testataan käytännössä perinteisen tutkimuksen toimenpidesuosituksia eli tehdään interventio. (Kananen 2012, 38.) Tässä tutkimuksessa tekijä on tutkimuskohderyhmän jäsen ja

osallistuu pelastustoimintaan kahdessa roolissa – päivystävänä päällikkönä ja tilannekeskushenkilönä. Varsinaisessa tutkimuksessa tutkimuksen tekijä vastasi osaamiskartoituksen johtamisesta ja läpiviennistä sekä pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessin kehittämistä. Tutkimuksen tekijä ei suorittanut tutkimuksen aikana osaamiskartoitusta.

Kyselytutkimus

Kyselytutkimus on kvantitatiivisen tutkimuksen analyysi- ja tiedonkeruumenetelmä, joka soveltuu hyvin muutoksen mittaamiseen selvittäessä mielipiteitä. Se soveltuu hyvin myös vaikuttavuuden arviointiin. Kehittämistyön kohdistuessa määrättyyn toimintaympäristöön, tutkitaan yleensä kaikki, jotka kuuluvat tutkittavan ilmiön vaikutuspiiriin. (Kananen 2012, 121-122.) Kysely on yksi survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä. Survey-tutkimuksella tarkoitetaan sellaista kyselyä, haastattelua tai havainnointia, missä aineisto kerätään vakiodusti. (Hirsjärvi ym. 2018, 193-194.)

Tutkimuksessa kyselytutkimus toteutettiin puolistrukturoituna survey-tutkimuksena. Se kohdennettiin opinnäytetyön rajauksen mukaisesti pelastustoiminnan päällystölle. Kysely tuotettiin Google Forms -ohjelmalla. Kyselylomakelinkki lähetettiin pelastustoiminnan päällystölle 27.5.2019 sähköpostilla sen jälkeen, kun tutkimuksen kohderyhmä oli suorittanut osaamiskartoituksen ensimmäisen vaiheen. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa, vastausaika oli 27.5.-9.6.2019. Kyselyn kohderyhmään kuului kaksikymmentäkaksi (22) henkilöä, joista yhdeksältätoista (19) saatiin vastaus kyselyyn. Vastausprosentiksi muodostui 86 %. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista.

Kyselytutkimuksella selvitettiin vastaajien kokemuksia osaamiskartoituksen ensimmäisen osan lähtökohdista, sisällöstä ja vaikuttavuudesta. Lisäksi kyselyllä selvitettiin vastaajien näkemyksiä osaamiskartoituksen ensimmäisen osan merkityksestä ja toteutuksesta osana pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessia. Kyselylomake sisälsi saatteen, missä kerrottiin kyselyn aihealue yleisesti sekä tavoite ja tarkoitus. Kyselylomakkeen kysymykset oli johdettu tutkimuskysymyksistä. Kysely selvitti vastaajan

- 1) ymmärrystä osaamiskartoituksen lähtökohdista
- 2) kokemusta osaamisen arvioinnista
- 3) näkemystä osaamiskartoituksen merkityksestä omaan työhön ja työyhteisölle
- 4) näkemyksiä osaamiskartoituksen toteutuksen kehitystarpeista

Kyselytutkimus keskittyi nimenomaan osaamiskartoituksen perusteisiin, sisältöön ja sen soveltamiseen paikallisesti. Kyselyn vastattiin ja vastauksia käsiteltiin anonymisti. Vastauksia hyödynnettiin Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessin kehittämässä sekä teemahaastattelun sisällön muodostamisessa. Kyselytutkimus toteutettiin hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen.

Kyselylomake on tämän työn liitteenä 2.

Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on yksi tutkimushaastattelun muoto. Yleisesti tutkimushaastattelun tarkoitus on saada mahdollisimman päteviä ja luotettavia tietoja tutkimuskohteesta – se on käsiteltävä systemaattiseksi tiedonkeruun menetelmäksi. (Hirsjärvi ym. 2018, 207-208; Kananen 2012, 103.) Kehittämistutkimuksessa teemahaastattelua voidaan käyttää tiedonkeruun muotona, kun tarvitaan tietoa ongelman määrittelyssä tai vaikuttavuuden ja tulosten arvioinnissa. Haastattelu voidaan toteuttaa joko yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. (Hirsjärvi ym. 2018, 210; Kananen 2012, 99-100.)

Kehittämistutkimuksen teemahaastattelu toteutettiin 19.12.2019. Haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna, kohderyhmänä oli prosessin ohjausryhmä eli pelastuspäällikkö Veli-Pekka Niemikallio sekä aluepalopäälliköt Heikki Suomalainen ja Pertti Vesaja. Teemahaastattelulla selvitettiin vastaajien mielipiteitä ja näkemyksiä pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessin käytettävyydestä, toimivuudesta ja hyödyllisyydestä. Haastattelurunko ja prosessikortti pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessista toimitettiin haastateltaville ennalta tutustuttavaksi 16.12.2019. Ennen haastattelua prosessi käytiin yhdessä läpi ja kerrattiin haastattelun tarkoitus. Haastattelun teema oli pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessin arviointi kokonaisuudessaan, minkä toteuttamiseksi käsiteltävät aihealueet oli jaettu seuraaviin osa-alueisiin

- 1) pelastustoiminnan yhteisen osaamiskartoitusmallin arviointi osana pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessia
- 2) pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessin arviointi kokonaisuutena
- 3) pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan -prosessin tuotos ja mittarit

Haastattelu tallennettiin ja kirjoitettiin tekstimuotoiseksi yleiskielisenä litterointina (viittaus Kananen 2012, 109 litteroinnin tasot). Teemahaastattelusta saatua tietoa hyödynnettiin Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessin edelleen kehittämisessä. Teemahaastattelu toteutettiin hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen.

Teemahaastattelun haastattelurunko on tämän työn liitteenä 3.

Kehittävät vertaiskäynnit ja havainnoinnit

Tutkimuksessa käytettiin täydentävänä tiedonhankintamenetelmänä havainnointia ja kehittämismenetelmänä kehittävää vertaiskäyntiä. Tutkimukseen liittyen tutkimuksen tekijä osallistui havainnointiin ja kehittäviin vertaiskäynteihin aikajärjestyksessä seuraavasti.

7.11.2018 järjestettiin osaamiskartoituksen ensimmäisen osan pilotti Päijät-Hämeen pelastuslaitoksella Pelastusopiston yliopettaja Matti Honkasen johdolla. Tilaisuus edellytti sisältövalmistelua, aikatauluttamista, henkilö- ja tilavarauksia sekä tiedottamista. Pilottitapahtumassa läpikäytiin ensimmäisen osan sisältösuoritus kokonaisuudessaan johdetusti ja esimerkin omaisesti tapahtumaan lupautuneiden koehenkilöiden avustuksella. Tutkimuksen tekijä toimi tilaisuudessa ulkopuolisena havainnoitsijana.

13.11.2018 tutkimuksen tekijä osallistui osaamiskartoituksen toisen vaiheen läpivientiin Kymenlaakson pelastuslaitoksella. Tilaisuudessa toteutettiin osaamiskartoituksen toisen vaiheen sisältösuoritus kokonaisuudessaan johdetusti ja esimerkin omaisesti Pelastusopiston yliopettaja Matti Honkasen johdolla tapahtumaan osoitetuille Kymenlaakson pelastuslaitoksen henkilöille. Tämä vierailu oli kehittävä vertaiskäynti. Vertailukäynnissä tutkimuksen tekijä toimi tilaisuuden tarkkailijana tehden tilaisuudesta mahdollisimman tarkat muistiinpanot.

20.9.2019 järjestettiin osaamiskartoituksen toisen osan pilotti Päijät-Hämeen pelastuslaitoksella Pelastusopiston yliopettaja Matti Honkasen johdolla. Tilaisuus edellytti sisältövalmistelua, aikatauluttamista, henkilö- ja tilavarauksia sekä tiedottamista. Pilottitapahtumassa läpikäytiin toisen osan sisältösuoritus kokonaisuudessaan johdetusti ja esimerkin omaisesti tapahtumaan lupautuneiden koehenkilöiden avustuksella. Tutkimuksen tekijä toimi tilaisuudessa sekä ulkopuolisena havainnoitsijana että osallistuvana havainnoitsijana.

5.11.2019 tutkimuksen tekijä osallistui Pelastusopistolla Pelastusalan päällystötutkinto AMKN17-kurssin osaamiskartoituksen toteutukseen. Tämä vierailu oli kehittävä vertaiskäynti. Kyseisessä tilaisuudessa kyse oli osaamiskartoituksen osan 2, päivystävän päällikön toiminta onnettomuustilanteen johtamisessa ja edelleen opiskelijoiden testaamisesta siinä. Päivän aikana tutkimuksen tekijä osallistui harjoituksen läpivientiin opettajan roolissa yhdessä Pelastusopiston yliopettaja Matti Honkasen kanssa vastaten yhteensä 10 henkilön (5 paria) osaamiskartoitusosuudesta.

5.2 Pelastustoimen yhteinen osaamisenkartoitusmalli

Osaamisenkartoitus on pelastustoimeen yhteiseksi malliksi kehitetty osaamiskartoitusmalli. Osaamiskartoitus kohdentuu pelastuslaitoksilla pelastustoiminnan tehtäväkuviin päivystävä päällikkö, päivystävä palomestari sekä tilannekeskushenkilöstö. Osaamiskartoitus käsittää osaamisenkartoitusmallit, suorituskysyvyysvaatimukset päivystävälle päällikölle, päivystävälle palomestarille ja tilannekeskushenkilöstölle sekä arviointikriteerit osaamiselle. Osaamisenkartoitusmalli on toteutettu Pelastusopiston ja pelastuslaitoksien yhteishankkeena Pelastusopiston yliopettaja Matti Honkasen johdolla. (Pelastusopisto 2018.)

Osaamisenkartoitusmallin sisältö

Osaamisenkartoitusmalli muodostuu kahdesta osasta. Osaamiskartoituksen ensimmäisessä osaan sisältyy tiedollisia ja taidollisia osioita sekä joukkuelähdön johtamistoiminnan harjoitus. Toisessa osassa keskitytään kahden erilaisen komppanialähdön johtamistoiminnan harjoitteluun. Joukkue- ja komppanialähtö ovat pelastustoimen termejä ja niillä tarkoitetaan erilaisia pelastusmuodostelmia. Kyseisillä termeillä viitataan onnettomuustilanteeseen hälytettävien pelastusyksiköiden määrään eli muodostelmien kokoon. Pelastusyksiköllä tarkoitetaan ” yksikön johtajasta, kuljettajasta sekä vähintään yhdestä ja enintään kolmesta pelastajaparista ja tehtävään soveltuvasta pelastuskalustosta koostuvaa pelastusmuodostelmaa”. Joukkuelähdöllä tarkoitetaan samaa asiaa kuin pelastusjoukkue, joka koostuu ” johtajasta, vähintään kolmesta ja enintään viidestä pelastusyksiköstä”. Komppanialähdöllä tarkoitetaan samaa asiaa kuin pelastuskomppania, joka koostuu ” pelastustoiminnan johtajasta, johtajaa avustavasta esikunnasta, vähintään kolmesta ja enintään viidestä pelastusjoukkueesta”. (Palo- ja pelastussanasto 2006, 150-153; Sisäasiainministeriö 2012, 5.)

Osaamisenkartoitusmallin ensimmäinen osa jakaantuu tiedolliseen ja taidolliseen osioon. Tiedollinen osio käsittää teoriakysymyksiä pelastustoiminnasta. Osaamisenkartoitusmallissa on luotu 300 valmista teoriakysymystä, mistä teoriakokeeseen valitaan paikallisesti 50 kysymystä. Kysymyksiä voi muokata paikalliseen tarpeeseen sopivaksi tai muodostaa kokonaan uusia kysymyksiä. Tiedollinen osuus suoritetaan verkossa joko niin, että materiaali on käytössä tai materiaalia ei ole käytössä suorituksen aikana. Verkossa tapahtuva suoritus mahdollistaa kokeen välittömän läpikäynnin suorituksen jälkeen sekä kokonaistuloksen ja vastausten havainnoinnin. Verkkoalustana toimiva Koulumaali mahdollistaa vastausten koonnin sekä monipuolisen informaation vastauksista. (Pelastusopisto 2019.)

Ensimmäisen osan taidollinen osio pitää sisällään pelastustoiminnan johtamisessa käytettävien laitteiden teknisen ja toiminnallisen käyttämisen, sovellettuja tehtäviä sekä simuloitun onnettomuustehtävän. Taidollinen osa käsittää VIRVE-viranomaisradiopuhelimen käyttökokeen, pelastustoiminnan kenttäjohtojärjestelmän (PEKE) käyttökokeen sekä sovelletun johtamistehtävän. Ensimmäisen osan johtamistehtävässä osaamisenkartoitusmalliin osallistuva henkilö johtaa simuloitua joukkuelähdön tilannetta valitussa onnettomuustyyppiskenaariossa. Osaamisenkartoitusmallissa on luotu valmiiksi erilaisia onnettomuustyyppiskenaarioita. Onnettomuustyyppiskenaariot ovat muokattavissa paikalliseen toimintaympäristöön ja toimintamalleja vastaavaksi. (Pelastusopisto 2019.)

Osaamisenkartoitusmallin toinen osa on komppanialähdön johtamistoimintaharjoitus. Vastaavalla tavalla osaamisenkartoitusmallissa on luotu valmiiksi erilaisia onnettomuustyyppiskenaarioita. Onnettomuustyyppiskenaariot ovat muokattavissa paikalliseen toimintaympäristöön ja toimintamalleja vastaavaksi. Osaamisenkartoitusmallin toisessa osassa simuloitu onnettomuustilanne voidaan käynnistää joukkuetason tehtävänä, minkä jälkeen voidaan kuvata indikaatiot onnettomuusvasteen lisäämiselle tai onnettomuustilanne voidaan käynnistää suoraan suurena, komppanialähtöä edellyttävä onnettomuustilanteena. Komppanialähdön johtamistoimintaharjoitus sisältää lisäksi sovellettuja, tilanteeseen liittyviä tehtäviä. Molemmissa osaamisenkartoitusmallin osissa onnettomuustilanteet on kuvattu PowerPoint-ohjelmistolla tekstein, kuvin ja videoin. (Pelastusopisto 2019.)

Suorituskyky ja arviointi

Osaamisenkartoitusmallissa on luotu pelastustoiminnan osaamistasot päivystävälle päällikölle, päivystävälle palomestarille sekä tilannekeskushenkilöstölle (Pelastusopisto 2018). Näillä suorituskykyvaatimuksilla kuvataan toiminnan päämääriä, millä tehtävässä saavutetaan sille asetetut tavoitteet. Suorituskykyvaatimukset määritellään niiden tehtävien perusteella, mistä määrätyssä tehtävässä henkilön on selviydyttävä.

Päivystävän päällikön suorituskykyvaatimukset käsittävät vaadittuja sisältöjä seuraavista kokonaisuuksista

- lainsäädäntö
- oman organisaation ja toimintaympäristön tuntemus
- yhteistyöviranomaiset ja vapaaehtoistoimijat
- toimintavalmiuden ylläpito
- tilannetietoisuus

- pelastustoiminnan johtaminen
- pelastustoiminnan johtamisen tukeminen
- johto- ja tilannekeskustyöskentely sekä
- tiedottaminen ja väestön varoittaminen. (Pelastusopisto 2019.)

Päivystävän palomestarin suorituskyykyvaatimukset käsittävät vaadittuja sisältöjä seuraavista kokonaisuuksista

- lainsäädäntö
- oman organisaation ja toimintaympäristön tuntemus
- yhteistyöviranomaiset ja vapaaehtoistoimijat
- toimintavalmiuden ylläpito
- johtaminen yleensä
- rakenteellinen paloturvallisuus
- johtaminen onnettomuuspaikalla
- johtaminen asemapaikalla ja pelastustoiminnan johtokeskuksessa
- johtamisen tuki
- tilannetietoisuus
- resurssit
- työturvallisuus
- jälkivahingot
- viestintä
- tekniset johtamisjärjestelmät, tietotekniikka
- raportointi
- tiedottaminen ja väestön varoittaminen. (Pelastusopisto 2019.)

Tilannekeskushenkilön suorituskyykyvaatimuksien sisältöä ei tässä työssä käsitellä työn rajaus huomioiden. Suorituskyykyvaatimukset ovat Koulumaali-oppimisympäristössä. Ne ovat yleisesti julkaisemattomia ja niiden käyttö ja käyttäminen rajoittuvat ainoastaan osaamiskartoitukseen.

Osaamisenkartoitusmalli sisältää yhteiset arviointikriteerit (Pelastusopisto 2018). Arvioinnit suoritetaan arviointia varten tehtyjen, johtamistoiminnan osalta eri onnettomuustyyppiskenaarioiden mukaisten, arviointiohjeiden perusteella. Arviointiohjeet kuvaavat arvioitavat kohdat sekä suorituksessa vaadittavat suoritussisällöt.

Arviointiin on luotu erilliset arviointilomakkeet VIRVE-viranomaisradiopuhelimelle, pelastustoiminnan kenttäjohtajärjestelmälle (PEKE) sekä johtamistoiminnan harjoitukseen jokaiselle onnettomuustyyppille. Johtamistoiminnan arviointiohje ja arviointilomake on yhteen sovitettu keskenään. Arviointilomakkeessa arvioitavat kohdat on pisteytetty, mikä mahdollistaa arvioinnin lopputuloksen pisteyttämisen. Lisäksi järjestelmässä on erilliset johtamissuorituksen arviointilomakkeet jokaiselle onnettomuustyyppille. Johtamissuorituksen arviointilomake kuvaa erityisesti niitä johtamissuoritteita, mitä kyseisessä onnettomuustyyppissä johtamistoiminnalta edellytetään. Johtamissuorituksen arviointilomakkeita voidaan käyttää kokonaisuuden arvioinnin tukena, mutta myös erikseen johtamissuorituksen arvioinnissa yleisesti. (Pelastusopisto 2019.)

Suoritusta arvioitaessa voidaan arviointiohjeen, arviointilomakkeen ja johtamissuorituksen arviointilomakkeen lisäksi käyttää suorituksen aikana laadittuja dokumentteja ja tehtyjä suoritetodenteita. Laaditut dokumentit voivat esimerkiksi olla tilannepäiväkirja, tilannekuva, kirjoitettu jatkotiedote tai vaaratiedote. Suoritetodenteet ovat esimerkiksi radioliikennetallenteet, VIRVE-viranomaisverkon radiolaitteen asetetut asetukset, pelastustoimen kenttäjohtajärjestelmällä (PEKE) tehdyt merkkipisteet, tasot, reititykset sekä taulukot (muodostelmakeskeinen operaatio; toimintajaotustaulukko). Keskeinen osa arviointia ja ennen kaikkea kehitystä on reflektiivinen keskustelu koetilanteen päätteeksi harjoituksen vetäjine ja osallistujien välillä. (Pelastusopisto 2019.)

Osaamisenkartoitusmallin alusta sekä sen hyödyt ja hyödyntäminen

Osaamiskartoituksen aineisto on käytettävissä Koulumaalissa. Koulumaali on pelastustoimen koulutusalausta, missä on ajantasainen oppimateriaali käytettävissä niin Pelastusopiston kuin pelastuslaitostenkin käyttötarpeisiin. Koulumaali on Moodle verkko-oppimisympäristö, jonka avulla voidaan rakentaa oppimis- ja työskentely-ympäristöjä verkossa. (Pelastusopisto 2018.)

Osaamiskartoitusmalli tuottaa yhdenmukaisen osaamisen kartoituksen mallin Pelastusopistolle ja pelastuslaitoksille. Se mahdollistaa tasalaatuisen koulutuksen ja arvioinnin toteuttamisen yhdenmukaisilla materiaaleilla ja oppimisympäristöllä kustannustehokkaasti

verkkoympäristössä. Valmiit mallit ja asiakirjat vähentävät Pelastusopiston ja pelastuslaitosten työmäärää osaamisenkartoituksien suunnittelussa, rakentamisessa ja toteuttamisessa. Osaamiskartoitus kehittää Pelastusopiston ja pelastuslaitosten yhteistyötä, mikä edelleen yhtenäistää ja kehittää pelastustoiminnan johtamisen laatua. (Pelastusopisto 2018.)

Osaamiskartoituksella on mahdollista tehdä tieto näkyväksi. Sen avulla voidaan selvittää, mitä kaikkea todella osaamme, mikä osaaminen tuottaa tulosta, mitä osaamista eri työtehtävissä edellytetään ja mitä hiljaista tietoa organisaatiossa on. Nämä asiat ovat edellytys toiminnan kehittämiseksi ja osaamisen vahvistamiseksi. Osaamiskartoitus mahdollistaa osaamisen selvittämisen joko henkilöstö-, tehtävä- tai onnettomuustyyppiryhmittäin tai näiden tekijöiden yhdistelmänä huomioiden eri suorituskyy-, rooli- ja onnettomuustyyppivaatimukset.

Osaamisenkartoitusmallin hyödyntäminen kokonaisuudessa edellyttää pelastuslaitokselta organisaation ydinosaamisten määrittelyä ja kuvaamista, osaamisalueiden ja osaamistasojen tarkastamista suhteessa osaamiskartoitusmallin sisältöihin sekä pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessin kehittämistä. Lisäksi on tarkoituksenmukaista laatia osaamiskortti pelastustoiminnan johtamisen osaamisesta.

Organisaation ydinosaamisten määrittelyä ja kuvaamista sekä osaamisalueiden tunnistamista on kuvattu tämän työn kappaleessa 4.1.1 Osaamisen hallinnan arkkitehtuuri. Osaamisalueilla tarkoitetaan osaamista, mitä työyhteisö edellyttää työntekijöiltään nyt ja tulevaisuudessa suhteessa organisaation tavoitteisiin ja ammattitaitovaatimuksiin. Osaamistasoilla tarkoitetaan tietystä tehtävässä tavoiteltavaa osaamistasoa. Osaamisenkartoitusmalli vastaa pelastustoiminnan johtamisen osalta osaamisalueisiin ja osaamistasoihin päivistävälle päällikölle, päivistävälle palomestarille ja tilannekeskushenkilöstölle laadituilla suorituskyyvaatimuksilla. Tämän opinnäytetyön liite 1 sisältää pelastustoiminnan johtamisen osaamisen kehittämisen –prosessin kuvauksen. Osaamiskortin sisältö on kuvattu tämän työn kappaleessa 4.1.3.

5.3 Pelastustoiminta ja Päijät-Hämeen pelastuslaitos

Pelastustoiminta

Pelastustoiminnalla tarkoitetaan Pelastuslain (379/2011; myöhemmin PelL) mukaan ”kii-reellisiä tehtäviä, joiden tarkoituksena on pelastaa ja suojata ihmisiä, omaisuutta ja ympäristöä onnettomuuden uhatessa tai sattuesssa sekä rajoittaa onnettomuudesta aiheutuvia vahinkoja ja lieventää onnettomuuden seurauksia” (PelL 2 a §).

Pelastustoimintaan kuuluu PelL 32 §:n mukaan

- 1) hälytysten vastaanottaminen
- 2) väestön varoittaminen
- 3) uhkaavan onnettomuuden torjuminen
- 4) onnettomuuden uhrien ja vaarassa olevien ihmisten, ympäristön ja omaisuuden suojaaminen ja pelastaminen
- 5) tulipalojen sammuttaminen ja vahinkojen rajoittaminen
- 6) 1-5 kohdissa esitettyihin tehtäviin liittyen johtamis-, viestintä-, huolto- ja muut tukitoiminnot.

Pelastustoiminnan johtaminen

Pelastuslain 34 § määrittelee pelastustoiminnan johtamisen seuraavasti

Pelastustoiminnan johtaja on siltä pelastustoimen alueelta, jossa onnettomuus tai vaaratilanne on saanut alkunsa, jollei toisin ole sovittu. Pelastustoimintaa johtaa pelastusviranomainen. Pelastustoimintaa voi kuitenkin tilapäisesti johtaa muu pelastuslaitoksen palveluksessa oleva tai sopimuspalokuntaan kuuluva siihen saakka, kun toimivaltainen pelastusviranomainen ottaa pelastustoiminnan johtaakseen. Pelastustoiminnan johtaja toimii virkavastuun alaisena.

Pelastustoiminnan toimintavalmiuden suunnitteluohje täydentää pelastustoiminnan johtamista. Pelastustoiminnan toimintavalmiuden suunnitteluohjeen mukaan jokaisella pelastustoiminnanmuodostelmalla on oltava johtaja ja että jokaisen muodostelman johtaja pysyy tilanteen vaatiessa toimimaan omaa muodostelmaa seuraavaksi suuremman muodostelman johtajana. (Sisäasiainministeriö 2012, 10.)

Tehokas pelastustoiminta edellyttää toimivaa johtamisjärjestelmää ja että johtovastuu on yksiselitteinen kaikissa tilanteissa. Pelastuslaitoksen johtamisjärjestelmä tulee suunnitella niin, että sen avulla pystytään selviytymään pelastustoiminnan johtamisesta ja sen edellyttämästä viranomaisyhteistyöstä kaikissa onnettomuustilanteissa. (Sisäministeriö 2012, 10.)

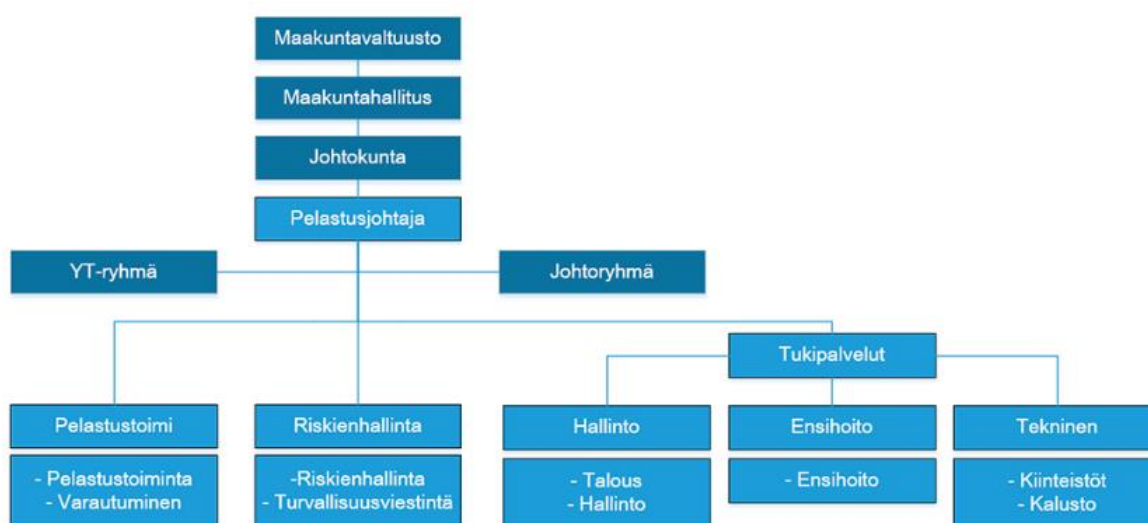
Pelastuslain 35 §:n mukaan pelastustoimintaa yhteistoimintatilanteessa johtaa pelastustoiminnan johtaja. Pelastustoiminnan johtaja toimii onnettomuustilanteen yleisjohtajana ja

vastaa tilannekuvan ylläpitämisestä sekä toimintojen yhteensovittamisesta. Muiden toimialojen yksiköt toimivat toimialojensa johdon komennossa edistään kokonaisuuden hallintaa ja onnettomuuden seurausten tehokasta torjuntaa. (PelL 35§.)

Päijät-Hämeen pelastuslaitos

Päijät-Hämeen pelastuslaitos on yhdeksän kunnan yhteinen pelastusorganisaatio, jonka hallinnasta vastaa Päijät-Hämeen liitto. Pelastuslaitoksen toimintaa ohjaa Päijät-Hämeen kuntien edustajista koottu johtokunta. Vuoden 2004 alusta toiminut Päijät-Hämeen pelastuslaitos on yksi maamme 22 pelastustoimen alueesta. Päijät-Hämeen alueellisen laitoksen palveluksessa on 267 työntekijää. Näiden lisäksi kaikki alueen vapaaehtoiset ja puolivakinaiset palokunnat toimivat myös Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen sopimuspalokuntina.

Pelastustoimen tehtävät määritetään pelastuslaissa. Pelastustoimen palveluntuotanto sovitaan palvelustasopäätöksessä yhdessä kuntien kanssa. Pelastustoimen tehtävät ja palveluntuotanto toteutetaan valtakunnallisen ja paikallisen strategian mukaisesti vuosittaisten toiminnallisten tavoitteiden kautta. Tehtäviensä suorittamiseksi Päijät-Hämeen pelastuslaitos on organisoitu kuviossa 10 esitetyn organisaatiokaavion mukaisesti.



KUVIO 10. Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen organisaatiokaavio

Pelastustoiminnan johtamisen rakenne

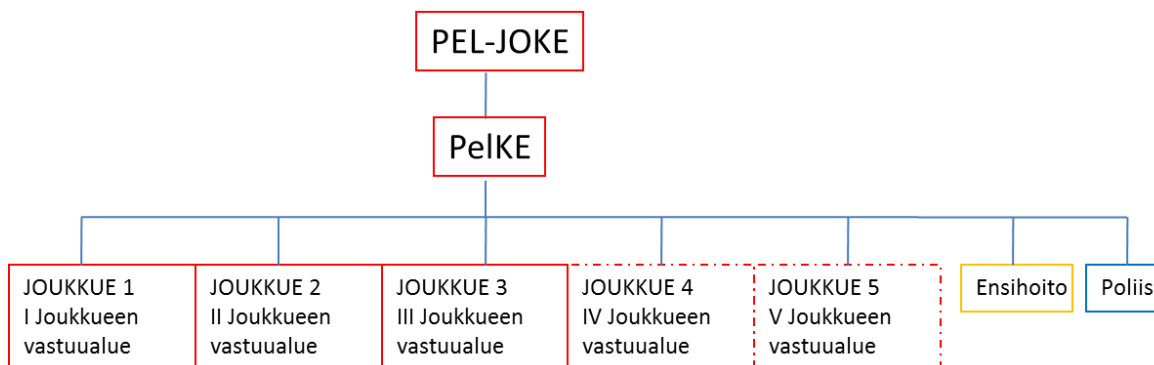
Pelastustoiminnan johtamista pelastuslaitoskohtaisesti määrittävät Pelastuslaki, Pelastustoimen toimintavalmiuden suunnitteluohje sekä palvelutasopäätös. Pelastustoimen toimintavalmiuden suunnitteluohje edellyttää, että pelastustoiminnan johtamisjärjestelmän avulla kyetään selviytymään pelastustoiminnan johtamisesta sekä sen vaatimasta viranomaisyh-

teistoiminnasta kaikissa onnettomuustilanteissa. Lisäksi ohje edellyttää, että alueen pelastustoimen pitää pystyä perustaa onnettomuustilanteen aikainen johtokeskus, suurissa onnettomuustilanteissa useammallekin tasolle. (Sisäasiainministeriö 2012, 10-11.)

Pelastustoiminnan johtokeskus (PEL-JOKE) on pelastustoimialueelle tilanteenaikaista johtamista varten perustettu johtokeskus. Pelastusviranomainen perustaa pelastustoiminnan johtokeskuksen. Pelastustoiminnan johtokeskus on onnettomuustilanteiden aikaista toiminnan johtamista varten perustettu toiminnallinen kokonaisuus, joka käsittää henkilöstön, tilan ja välineet. Johtokeskuksen esikunta on perustettu, kun roolit on jaettu, johtamiskyky saavutettu, viestiyhteydet toimivat ja tilannekuva päivitetty. Perustetun johtokeskuksen vastuulla on pelastuslaitoksen alueella onnettomuustilanteen kokonaisvaltainen johtaminen, kokonaisvalmiuden ylläpitäminen, yhteistoimintatahojen, yhteistoimintaviranomaisten ja asiantuntijoiden aktivoiminen sekä muiden tukitoimintojen suorittaminen onnettomuustilanteen hoitamiseksi. (Päijät-Hämeen pelastuslaitos 2016, 8 ja 18.)

Pelastuskomppanian esikunta (PelKE) on onnettomuuspaikalle tilanteenaikaisen johtamisen tueksi perustettu esikunta (Päijät-Hämeen pelastuslaitos 2016, 16). Esikunta toimii määritetyn pelastusmuodostelman osana pelastustoiminnan johtajan määräämällä tavalla (Pelastustoimen kumppanuusverkosto 2016b, 7). Pelastuskomppanian esikunnan yleisjohtajana toimii pelastusviranomainen, joka määrää tilanteen mukaan käytettävän esikunnan henkilöstön. Lisäksi työskentelyyn osallistuu tarvittaessa yhteistoimintaviranomaisia sekä muita tahoja, kuten tuotantolaitoksen edustajia tai vastaavia. (Päijät-Hämeen pelastuslaitos 2016, 16.) Pelastuskomppanian esikunta tukee muodostelman johtajaa tilannekuvan muodostamisessa, resurssien suunnittelussa, hallinnassa ja organisoinnissa, viestittämisessä ja tiedottamisessa sekä viranomaisyhteistoiminnassa. Esikunnan tehtäviä ovat lisäksi pelastustoiminnan muodostelman johtajan määrittelemä tai tehtävään liittyvä suunnittelu ja ennakointi. Ennakointiin ja suunnitteluun kuuluvat onnettomuustilanneteen tietojen keruu, arviointi, organisoiminen, tilannekuvan ylläpito, tilanteen kehittymisen ennakointi sekä tilannetietojen esittäminen. Pelastustoimen kumppanuusverkosto 2016b, 7.)

Kuviossa 11 on yksinkertaistetusti kuvattu Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen komppania-lähdön organisoituminen.

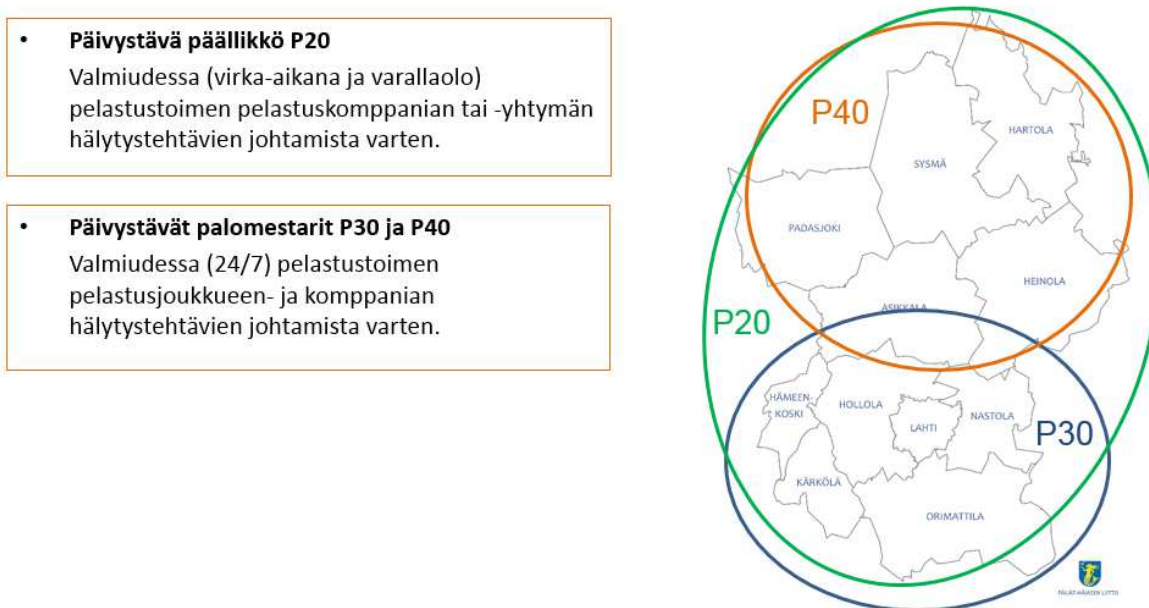


KUVIO 11: Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen komppanialähdön organisoituminen (Päijät-Hämeen pelastuslaitos 2016, 17)

Pelastustoiminnan johtamisen toimintavalmius

Johtamistoiminnan toimintavalmius on osa pelastustoiminnan toimintavalmiutta. Pelastustoimen toimintavalmiuden suunnitteluohjeen (Sisäasiainministeriö 2012) mukaan pelastustoiminnan toimintavalmius koostuu viidestä tekijästä: ”henkilöstön määrästä ja laadusta, kaluston määrästä ja laadusta, ennakkoon laadituista toiminnallisista suunnitelmista, johtamisen organisoinnista sekä pelastustoiminnan toimintavalmiusajasta”.

”Pelastustoiminnan johtaja on yhden tai useamman pelastusmuodostelman tilanteenaikainen johtaja” (Pelastustoimen kumppanuusverkosto 2016b, 4). Päijät-Hämeessä pelastustoiminnan johtamistoiminnan valmiuteen pelastustoiminnan päällystön osalta (opinnäytetyön rajaus) kuuluvat kuvion 12 mukaisesti varalla oleva päällikkö (P20) sekä päivystävät palomestarit (P30 ja P40).



KUVIO 12. Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen johtamistoiminnan toimintavalmius

Pelastustoiminnan johtamisen tehtäväkuvat

Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen pelastustoiminnan päällystön tehtäväkuvat pelastustoiminnan johtamisessa ovat varalla oleva päällikkö (päivystävä päällikkö P20) ja päivystävä palomestari (P30 ja P40). Molemmista tehtävistä toimitaan tarvittaessa myös johtokeskushenkilöstön roolissa.

Varalla oleva päällikkö (päivystävä päällikkö P20) on alueen pelastustoimen palveluksessa oleva ylin hälytysvalmiudessa oleva pelastusviranomainen, joka on valmiudessa pelastustoimen pelastuskomppanian tai -yhtymän hälytystehtävien johtamista varten. Päällikkö varallaolija tukee tarvittaessa pelastuskomppanian tai -joukkueen johtamistointaa sekä toimii tarvittaessa tilanteen yleisjohtajana. (Päijät-Hämeen pelastuslaitos 2016, 6.)

Päivystävä palomestari (P30 ja P40) on alueen pelastustoimen palveluksessa oleva päällystöviranhaltija, joka on valmiudessa pelastustoimen pelastusjoukkueen- ja komppanian hälytystehtävien johtamista varten. Päivystävän palomestarin tehtäviin kuuluu hälytysvalmiuden valvonta, muut tilannetietoisuuden ylläpitämiseen liittyvät tehtävät, tarvittaessa pelastusryhmän hälytystehtävien johtamistoimintojen tukeminen ja tarvittaessa pelastusryhmän johtaminen, jos pelastusryhmänjohtajana ei ole pelastusviranomainen. Päivystävä palomestari toimii tilanteen yleisjohtajana, kun toimintaan osallistuu muita viranomaisia ja toimijoita. Päivystävä palomestari vastaa ylemmälle johtamistasolle ilmoittamisesta. (Päijät-Hämeen pelastuslaitos 2016, 6.)

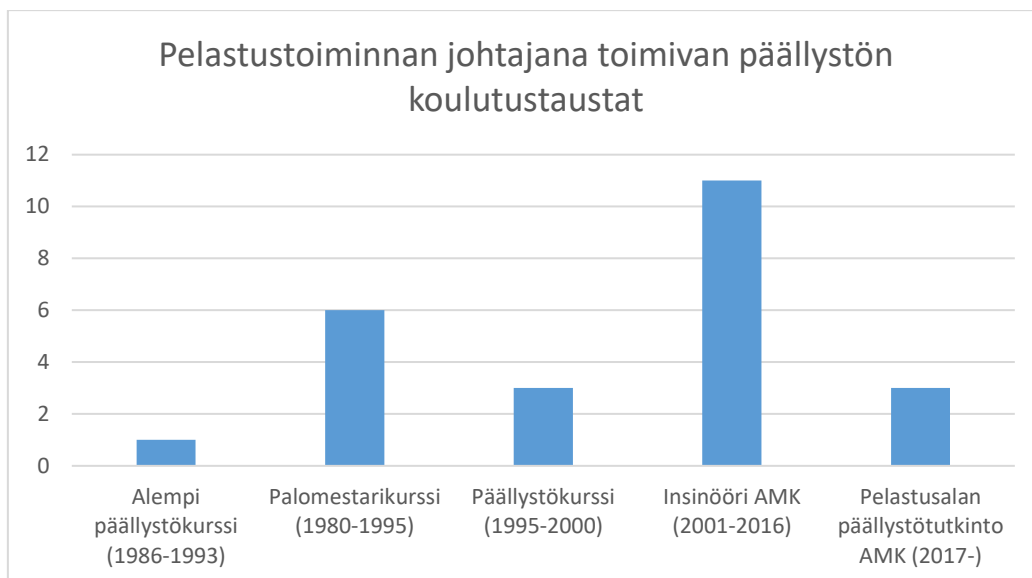
Pelastuslaitoksen ohjeessa pelastustoiminnasta ei ole vielä mainintaa johtokeskushenkilöstä tai määritelmää henkilön tehtäväkuvauksesta.

Pelastustoiminnan johtajat

Vakinaisia pelastustoiminnan päällystöön kuuluvia viranhaltijoita on Päijät-Hämeen pelastuslaitoksella 18 henkilöä. Pelastustoiminnan päällystöä sijaistavia henkilöitä on kuusi (6). Lisäksi yksi henkilö on perehdytyksessä pelastustoiminnan päällystön työtehtäviin.

Varalla oleva päällikön tehtäviä tehdään pelastuspäällikön (1), aluepalopäällikön (4) sekä valmiusmestarin (1) tehtävänimikkeillä. Päivystävä palomestarin tehtäviä tehdään palopäällikön (1) ja palomestarin (11) tehtävänimikkeillä.

Pelastustoiminnan päällystön (vakinaiset ja sijaiset) koulutustaustat vaihtelevat kuvion 13 mukaisesti alemman päällystökurssin ja pelastusalaan päällystötutkinto (AMK) välillä, kun huomioidaan ainoastaan pelastusalan koulutus. Samoin työkokemus pelastusosalta vaihtelee 5-40 vuoden välillä.



KUVIO 13. Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen pelastustoiminnan johtajien tehtävissä toimivien henkilöiden koulutustaustat

5.4 Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessin perustaminen

Prosessin tunnistaminen

Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessi on tukiprosessi pelastuslaitoksen pelastustoiminta-ydinprosessille ja edelleen sen osaprosessille pelastustoiminnan suorituskäytön käyttö. Tukiprosessilla tarkoitetaan ydinprosessia avustavaa ja niille toimintaedellytyksiä luovaa prosessia (JUHTA 152, 2). Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessin asiakkaita ovat pelastustoiminnan johtajat eli pelastustoiminnan suorituskäytön käyttö –osaprosessin omistajat. Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessin tarkoituksena on kehittää henkilöstön pelastustoiminnan johtamisen osaamista sekä luoda edellytykset yhteisen johtamiskäsityksen kehittämiseksi.

Prosessista tunnistettiin sen rajapinnat saman tason muihin prosesseihin sekä prosessin alku ja loppu. Osallistamalla ja sitouttamalla (informointi, keskustelut, kysely, haastattelu) tutkimuksen kohderyhmästä (ne, joita prosessi oikeasti koskettaa) pyrittiin saamaan kaikki ymmärtämään kokonaisuus ja oma osuutensa osaamisen hallinnan prosessikokonaisuudessa. Prosessin tunnistustapana käytettiin organisaation päämäärästä ja tavoitteista lähtevää tarkastelua, mikä keskittyy selvittämään prosessit, millä organisaatio toteuttaa erilaiset päämääränsä, tavoitteensa ja missionsa.

Prosessin muodostaminen

Tutkimuksen tavoite ja toteuttaminen sidottiin yhteen Pelastustoimen kumppanuusverkossa sovitun, pelastuslaitoksia koskevan, pelastustoiminnan vuoden 2019 yhden kärkihankkeen, osaamiskartoituksen toteuttaminen pelastuslaitoksissa, kanssa. Päijät-Hämeen pelastuslaitoksessa päätettiin toteuttaa osaamiskartoitus pelastustoiminnan päällystölle vuoden 2019 aikana ja muodostaa samassa yhteydessä pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessi hyödyntäen pelastustoimen yhteistä osaamisenkartoitusmallia. Taulukossa 1 esitetään pääasiallisesti prosessin muodostamiseen liittyvät vaiheet.

Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessin kehittämisen osalta tavoite asetettiin varsinaisen prosessin muodostamiseen, sen testaamiseen käytännössä eli interventioon sekä kehittämiseen toteutuskelpoiseksi ja toistettavaksi. Suunnittelusisältö päätettiin tutkijan esitysten pohjalta erillisessä ohjausryhmässä, missä sovittiin osallistujista, aikataulutuksesta, sisällöstä, työajankäytöstä, toteutukseen osallistujista sekä toteutuksen osallistujien tehtäväjaosta. Huomioitavaa on, että toimintatutkimuksen tutkimusprosessia ei voi useinkaan suunnitella ennalta tarkasti, vaan tutkimuksen etenemistä ohjaavat kehittämistoiminnan aikaiset havainnot (Toikko & Rantanen 2009, 30). Kuitenkin yhteisesti asetettu tavoite ja toiminnan edellytykset ohjaavat kehittämistoimintaa läpi kehittämisprosessin (Salonen ym. 2017, 40).

TAULUKKO 1. Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessin muodostamisen vaiheet

Aika	Vaihe	Sisältö
9/2018	Tiedottaminen	Tutkimuksen kohderyhmän sitouttaminen tutkimustavoitteeseen ja osaamisenkartoituksen läpivientiin
11/2018	Ensimmäisen osan pilotointi ja kehittävä vertaiskäynti	1. osan läpiviennin havainnointi. Kehittävä vertaiskäynti Kymenlaakson pelastuslaitoksella liittyen 2. osan läpivientiin
12/2018	Toteutuksen sisältöesittely	Tavoite, tarkoitus sekä menetelmät, osaamisenkartoitus toteutus ja liittymisen pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessin muodostamiseen

1/2019	Toteutus koeryhmälle, aikataulutus tutkimuskohderyhmälle sekä materiaalien viimeistely	Suorituksen harjoittelu; osaamisenkartoituksen ensimmäisen osa ja palaute. Aikataulu
2-4/2019	Ensimmäisen osan toteutus tutkimuskohderyhmälle	Suoritus tutkimuskohderyhmälle ja palautteen anto.
5/2019	Alustava prosessikuvaus ja kyselytutkimus	Alustava prosessimallinnus Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessista perustuen edellisiin vaiheisiin. Kyselytutkimus tutkimuskohderyhmälle osaamisenkartoituksen ensimmäisen osan vaikutuksista.
9/2019	Toisen osan pilotointi, toteutuksen aikataulutus ja valmistautumistehtävä.	2. osan läpiviennin havainnointi Aikataulu ja valmistavan materiaalin jakaminen.
10/2019	Toisen osan toteutus tutkimuskohderyhmälle	Suoritus tutkimuskohderyhmälle ja palautteen anto.
11/2019	Kehittävä vertaiskäynti	Pelastusopisto; Pelastusalan päällystötutkinto AMKN17-kurssin osaamisenkartoituksen toteutus ja läpivienti.
12/2019	Teemahaastattelu ja prosessin viimeistely	Prosessin kokonaisarvion suorittaminen ja sisällön viimeistely.

Ennen tutkimustoiminnan käynnistämistä tutkimuksen tekijä oli tutustunut pelastustoimen yhteiseen osaamisenkartoitusmalliin ja Koulumaaliin. Koulumaali on Moodle verkko-oppis-
misympäristö, missä pelastustoimen yhteisen osaamisenkartoitusmallin materiaalit sijaitsevat.

Prosessin kuvaaminen

Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessi mallinnettiin prosessien mallinnusohjeen mukaisesti 3-sivutekniikalla. Prosessin kuvaus 3-sivuntekniikalla käynnistyi täyttämällä ensin prosessien perustietojen keräyslomake. Seuraavassa vaiheessa täytettiin prosessin selityislehtilomake vaiheittain (sarakepareittain). Kolmannessa vaiheessa laadittiin prosessikaavio selityislehtilomakkeen tietojen perusteella. Tarvittaessa selityslehden voi myöhemmin korvata selityslehteä vastaavalla vaihekortilla, mikäli prosessi on tarkoitus mallintaa IMS-ohjelmistolla (IMS yhteensopiva). Tämän jälkeen prosessille laadittiin perustietoja kuvaava kansilehti perustietojen keräyslomakkeen ja selityslehden perusteella. Viimeisessä vaiheessa suoritettiin prosessin itsearviointi prosessikuvauksen ja prosessin tulostietojen perusteella. Arviointi kirjoitettiin prosessin arviointilomakkeelle.

Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessi kuvattiin JHS 152 Prosessien kuvaaminen –suosituksen mukaisesti tasolle 3, prosessin kulku. Tasolla 3 prosessin kulku kuvattiin toiminnan työvaiheet, toiminnot ja niistä vastaavat toimijat. Tasolla 3 kuvattiin prosessin lopputulos ja tuotos sekä kirjataan omistaja, vastuut ja määritetään roolit. Tason 3 kuvaus mahdollistaa olemassa olevien ongelmien havainnoinnin. (JUHTA 152, 8) Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessia on edelleen mahdollista tarkentaa ja kehittää edelleen kuvaamalla prosessi tasolle 4, milloin kuvaukseen voidaan tuoda lisäksi esimerkiksi käytettävät tietojärjestelmät sekä asiakirjahallinta.

Prosessikuvauksessa esitetään tekemisen käynnistyminen ja vaiheittainen eteneminen, prosessin tuotos, resurssit, tiedon välittyminen sekä prosessin asiakkaat ja vastuut. Lisäksi prosessikuvauksessa esitetään, miten prosessia mitataan ja ohjataan sekä mitkä ovat prosessin kannalta kriittiset asiat. Prosessikuvaus sisältää prosessin kannalta keskeiset asiat, esittää riippuvuussuhteet sekä edistää kokonaisuuden ja henkilöstön roolin ymmärtämistä.

Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessikuvaus sisältää prosessikortin, prosessikaavion, prosessin selityslehdistä muokatun vaihekortin sekä prosessin arvioinnin. Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessikuvaus on tämän työn liitteenä 1.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan – prosessi. Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessin tarkoitus on kehittää henkilöstön pelastustoiminnan johtamisen osaamista sekä luoda edellytykset yhteisen johtamiskäsityksen kehittämiseksi.

Opinnäytetyön tutkimuksen päämääränä on saada selville,

- millainen on pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessi osaamiskartoitus huomioiden sekä
- miten ja millä edellytyksillä osaamisen hallinnan prosessi toteutetaan jatkuvana toimintana osana pelastuslaitoksen toimintaa.

Kehittämistutkimus toteutettiin toiminnallisena tutkimuksena, missä käytettiin kolmea tutkimusmenetelmää, kyselyä, teemahaastattelua ja havainnointia sekä kehittämismenetelmänä kehittävää vertaiskäyntiä. Kehittämistutkimuksen teorian ja tutkimusmenetelmien avulla muodostettiin ja kehitettiin pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessi.

6.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksella selvitettiin vastaajan ymmärrystä osaamiskartoituksen lähtökohdista, kokemuksia osaamisen arvioinnista, näkemyksiä osaamiskartoituksen merkityksestä omaan työhön ja työyhteisölle sekä mielipiteitä osaamiskartoituksen toteutuksen kehitystarpeista. Seuraavassa on analysoitu kyselyn tulokset osa-alueittain.

Osaamiskartoituksen lähtökohdat

Jokainen kyselytutkimukseen vastannut henkilö (100 %) ymmärsi, miksi osaamiskartoitus suoritetaan. Lähes kaikki (90 %) tunsivat pelastustoiminnan johtajan suorituskysyvaatimukset sekä kokivat saaneensa riittävästi tietoa perusteista ja sisällöstä ennen osaamiskartoitusta. Vain noin neljännes (26 %) vastaajista koki, että olisi tarvinnut valmistavaa materiaalia ennen osaamiskartoitusta. Vastaavasti 63 % vastaajista ei valmistautunut osaamiskartoitukseen.

Osaamiskartoituksen suoritus

Kaikki vastaajat (100 %) kokivat, että käytetyt laitteet ja ohjelmat olivat osaamiskartoitusta tukevia sekä tehtävien tekemiseen oli varattu riittävästi aikaa. Lähes kaikki (95 %) vastaa-

jjista kokivat, että johtokeskus sopiva tila osaamiskartoituksen toteuttamiselle ja että tehtävänänot olivat selkeät ja yksiselitteiset. Suurin osa vastaajista (90 %) oli sitä mieltä, että sai riittävästi tietoa osa-alueista ennen tehtävien suorittamista.

Jokainen vastaaja (100 %) piti osaamiskartoituksen jälkeen käytyä palautekeskustelua tarpeellisena ja lähes kaikki (95 %) koki saaneensa riittävästi palautetta kokonaissuorituksen jälkeen. Lähes kaikkien (95 %) mielestä osaamiskartoituksen vetäjät osasivat tehtävänsä.

Suoritusvaiheen osalta selvitettiin lisäksi vastaajien mielipidettä osaamiskartoituksen ensimmäisen osan osa-alueiden tarpeellisuudesta, toteutustavasta, sisällöstä sekä osa-aluekohtaisesta palautteesta. Osaamiskartoituksen ensimmäiseen osaan kuuluivat teoriakoe, viranomaisradioverkon (VIRVE) viestivälinekoe, pelastustoimen kenttäjohtamisjärjestelmän (PEKE) koe sekä johtamistoiminnan harjoitus. Kaikki vastaajat (100 %) pitivät kaikkia osa-alueita tarpeellisina sekä toteutustapaa oikeana. Sisältö oli lähes kaikkien (79 - 95 %) mielestä tarkoituksenmukainen. Suurin osa tai kaikki (95 - 100 %) kokivat, että osa-aluekohtainen palaute annettiin osaamisen kehittämistä tukevasti.

Osaamiskartoituksen merkitys työhösi ja työyhteisöllesi

Kaikki vastaajat (100 %) kokivat, että osaamiskartoituksen toteutustapa oli tarkoituksenmukainen ja sen suorittaminen oli hyödyllistä – osaamiskartoituksen nähtiin tukevan yhteisen johtamiskäsityksen kehittymistä. Lähes kaikkien vastaajien (95 %) mukaan arviointilomakkeet olivat tarkoituksenmukaisia ja palautetta annettiin riittävästi tunnistamaan omat koulutustarpeet ja kehittämiskohteet. Lisäksi 90 % vastaajista oli sitä mieltä, että osaamiskartoitus tukee pelastustoiminnan johtamisen koulutusta ja yhteisöllisten koulutustarpeiden selvittämistä. Noin kaksi kolmasosaa vastaajista (63 %) kertoi harjoitelleensa osaamiskartoituksessa esille tulleita asioita omatoimisesti osaamiskartoituksen jälkeen.

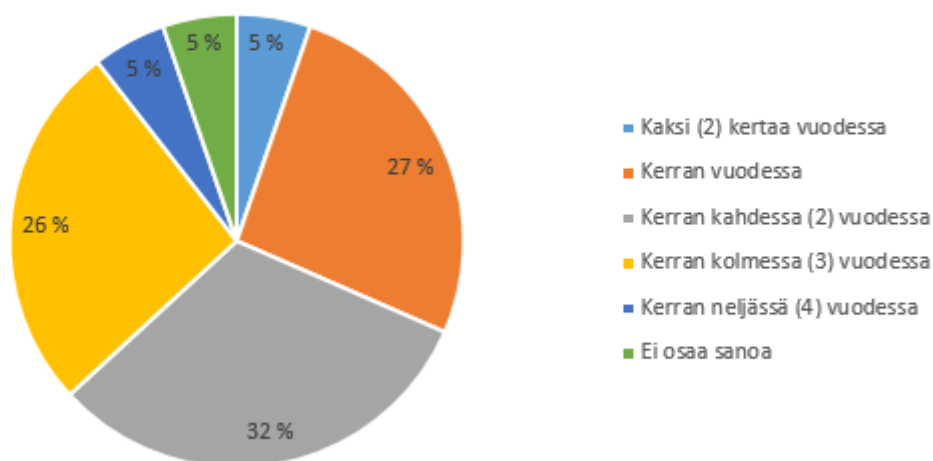
Osaamiskartoituksen toteutuksen kehitystarpeista

Osaamiskartoituksen toteutuksen kehitystä alustettiin kyselylomakkeessa toteamalla, että ”tavoitteena on toteuttaa osaamiskartoitus jatkossa pelastustoiminnan johtajille prosessimaisesti määrävälein”. Lisäksi kerrottiin, että ”osaamiskartoituksen sisältö on tarkoitus muokata vastaamaan paikallisia kehitys- ja koulutustarpeita toimintaympäristön ja sisäisen toiminnan muutokset huomioiden suorituskerroittain”.

Kaikki vastaajat (100 %) pitivät osaamiskartoituksen toteuttamista määrävälein tarkoituksenmukaisena. Lähes kaikkien vastaajien (95 %) mielestä osaamiskartoitusta voidaan käyttää uusien käytänteiden kouluttamiseen ja uuden pelastustoiminnan johtajan tulee suorittaa osaamiskartoitus ennen toimimistaan pelastustoiminnan johtajana.

Osaamiskartoituksen toteutuksen määräväli jakoi mielipiteet kuvion 14 mukaisesti.

Osaamiskartoituksen toteutusaikaväli vastaajien mukaan



KUVIO 14. Vastaajien näkemys osaamiskartoituksen toteutusaikavälistä

Enemmistö vastaajista (69 %) koki tarpeelliseksi läpikäydä tehtäväkuvat ja suorituskysymykset vuosittain. Tarve laatia ennakkomateriaali ja/tai –tehtävät ennen osaamiskartoituksen suorittamista jakoi mielipiteet ja vain noin puolet (52 %) kannatti niiden laatimista, kun kolmasosa vastaajista (32 %) oli sitä vastaan. Osaamiskartoituksensuorituksen sisältömuutokselle ei nähty tarvetta. Vastaajista 63 % katsoi, ettei ole tarve muuttaa osaamiskartoituksen tehtäväosa-alueita ja suurin osa vastaajista (79 %) oli sitä mieltä, ettei suoritustapaa tarvitse muuttaa. Taulukossa 2 on esitetty kyselyyn vastanneiden näkemykset pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan kehitys- ja muutostarpeista.

TAULUKKO 2. Kyselyyn vastanneiden näkemykset pelastustoiminnan osaamisen hallinnan kehitys- ja muutostarpeista osaamiskartoituksen ensimmäisen osaan liittyen.

	Tarve läpikäydä tehtäväkuvat ja suorituskysymykset vuosittain %	Tarve laatia ennakkomateriaali ja/tai –tehtävät %	Tarve muuttaa osaamiskartoituksen tehtäväosa-alueita %	Tarve muuttaa osaamiskartoituksen suoritustapaa %
Kyllä	69	52	0	5
Ei	26	32	63	79
Eos	5	16	37	16
YHT	100	100	100	100

Kyselytutkimuksen avoimissa kysymyksissä selvitettiin

- osaamiskartoituksen tuomia mahdollisuuksia työyhteisölle
- osaamiskartoituksen tuomia mahdollisuuksia yksilölle
- minkälaisia osaamisvaatimuksia vastaaja näkee kohdistuvan työhönsä tulevaisuudessa
- minkä uuden toimintatavan tai tavoitteen vastaaja haluaisi oman organisaatiosi ottavan käyttöön liittyen henkilöstön osaamisen kehittämiseen

Osaamiskartoituksen mahdollisuuksina työyhteisölle nähtiin yhteisen johtamiskäsityksen kehittyminen sekä yhteisten koulutustarpeiden ja yhdenmukaisten toimintamallien esilletuonti. Yksilöllisesti osaamiskartoituksen hyötynä koettiin omien kehitystarpeiden tunnistamisessa ja havaitsemisessa sekä johtamistoiminnan suoritusvarmuuden kehittämisessä.

Tulevaisuuden osaamisvaatimusten osalta vastaajat nimesivät tietotekniikan ja osaamisalueiden laajentumisen. Tietotekniikan lisääntyminen ja tiedonhallinta tietojärjestelmissä haastaa pelastustoiminnan johtajan tulevaisuudessa. Toinen haaste kyselytutkimuksen mukaan on osaamisalueiden jatkuva laajeneminen. Koetaan, että toimintamallit muuttuvat ja koko ajan on hallittava suurempia kokonaisuuksia. Uuden toimintatavan osalta esille nousi onnettomuuksista oppiminen ja ennen kaikkea onnistumisista ja hyvistä käytänteistä oppiminen.

6.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelulla selvitettiin vastaajien mielipiteitä ja näkemyksiä pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessin käytettävyydestä, toimivuudesta ja hyödyllisyydestä. Haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna, kohderyhmänä oli prosessin suunniteltu ohjausryhmä. Haastattelun teema oli pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessin arviointi kokonaisuudessaan. Haastattelun tarkoituksena oli saada tietoa prosessin vaikuttavuudesta ja tuloksellisuudesta.

Teemahaastattelun keskeisin tulos kehittämistutkimuksen kannalta oli se, että esitetty pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessi koettiin sellaisenaan toimivaksi. Haastattelun kohderyhmä toi esille, että prosessi huomioi hyvin eri toiminnot ja on siten toteutuskelpoinen. Varsinaiseen prosessiin ja sen vaiheistuksiin ei esitetty kehitystarpeita, vaan katsottiin, että prosessin toteuttaminen jatkossa tuo esille mahdolliset kehitystarpeet.

Haastattelussa prosessin toteutusaikaväli tuotti eniten keskustelua. Keskustelu keskittyi esitetyn kahden vuoden aikana toteutettavan mallin ja kolmen vuoden aikana toteutettavan vaihtoehdon välille. Kolmen vuoden aikana toteutettava malli antaisi mahdollisuuden välivuodelle ja siten suorittamatta jääneiden tehtävien tekemiselle. Kahden vuoden aikana toteutettava malli mahdollistaisi säännöllisen jatkumon ilman välivuosia. Lopulta prosessin toteuttaminen kahdessa vuodessa katsottiin tarkoituksenmukaisimmaksi ratkaisuksi.

Pelastustoimen yhteisen osaamisenkartoitusmalli arvioitiin toimivaksi osaksi pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessia. Perusteluina nähtiin, että kaikilla on yhtenäinen lähtökohta toiminnalle sekä se, että osaamiskartoitusmallin kautta Pelastusopiston johtamisopetus pystytään yhteen sovittamaan pelastuslaitoksen toiminnan kanssa. Osaamisenkartoituksen toteuttaminen edellyttää tiettyjä henkilöitä, jotka toimivat kartoituksen toteuttajina. Tämä mahdollistaa osallistujille yhtenäiset toimintamallit ja arvioinnit. Lisäksi pelastustoimen yhteisen osaamisenkartoitusmalli nähtiin hyvänä työkaluna siinä, että sillä saadaan esille niin yksilölliset kuin yhteisöllisetkin kehityskohteet.

Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessin sisältöön liittyen haastattelussa nousivat esille ennakotehtävät sekä prosessin sisällön järjestämiseen liittyvät asiat. Ennakotehtävämateriaalin laatiminen ja jakaminen nähtiin tarkoituksenmukaiseksi ratkaisuksi. Ennakkomateriaalin läpikäyntiä ei kuitenkaan pidetty pakollisena vaan sen katsottiin olevan vapaaehtoista perustuen osallistujan omaan ratkaisuun. Keskustelussa huomioitiin mahdollinen osaamisen vaihtelu ja sen heijastukset varsinaiseen suoritukseen riippuen siitä, oliko osallistuja läpikäynyt valmistavan materiaalin vai ei.

Haastattelussa nousi esille prosessin sisällön tuotanto ja sen vaatimat toimenpiteet. Sisältötyö ei ole prosessin kehittämistä, mutta se on osa osaamisenkartoitusmallin toteutusta ja edelleen työtä, mikä mahdollistaa koko prosessin toiminnan. Osaamisenkartoitusmallin toteuttaminen edellyttää, että Pelastusopiston materiaalit muutetaan paikalliseen pelastustoimeen sopivaksi ja sen ohjeiden mukaisiksi. Tämä muutostyö nähtiin tärkeäksi ja tarkoituksenmukaiseksi dokumentoida jatkumon ja häiriökestävyyden perusteella. Haastattelussa esitettiin, että prosessin tueksi, myöhemmin toteutettavana, muutostoinnoista ja koulutussisällöistä tulisi tehdä koulutuskortit, missä kuvataan jokainen työvaihe riittävän tarkasti. Dokumentoinnin hyödyksi nähtiin lisäksi se, että kouluttajia olisi mahdollista kiertättää, mikä katsottiin kokonaishyödyn näkökulmasta tarkoituksenmukaiseksi ratkaisuksi.

Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessin hyötynä nähtiin, että prosessi mahdollistaa päällystölle tasapuolisen ja tasalaatuisen koulutus sekä auttaa tunnistamaan keskeiset koulutus- ja kehitystarpeet. Nähtiin jopa, että prosessi edistää ihmisten

pelastamista. Tätä perusteltiin sillä, että osaamisen kehittämisen kautta toiminta (pelastustoiminta) on tehokkaampaa. Hyötynä koettiin lisäksi se, että yhtenäisen toiminnan myötä osallistujat kokevat olevansa osa samaa yhtenäistä porukkaa, joilla ”*hommat menevät kaikkien tasolla samalla tavalla*” ja näiden tekijöiden edelleen vaikuttavan myönteisesti osallistujien ammattitilpeyteen. Lisäksi oletettiin, että selkeämmät ja yhdenmukaiset toimintamallit näkyvät myönteisesti suoraan seuraavalle toiminnan tasolle. Näiden tekijöiden näkyminen tunnistettiin olevan aikaa vievää ja toisaalta vaikeasti todennettavia.

Haastattelulla pyrittiin selvittämään, miten pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessin tuotosta pystyttäisiin mittaamaan. Haastattelun perusteella prosessin mittareiksi esitettiin prosessin aikana esille nousseita koulutusaiheita ja niiden lukumäärää. Vertailemalla koulutusaiheita määrällisesti suorituskerroittain voitaisiin havaita osaamisen kehittyminen yleisesti. Toiseksi mittariksi esitettiin käytettyä aikaa osallistujaa kohden. Kolmanneksi mittariksi esitettiin henkilötasolla annettavaa palautetta, mitkä liittyisivät myös kehitystarpeisiin (henkilökohtaiset) ja niiden seurantaan ja kehitykseen yksilöllisesti.

6.3 Havainnoinnit ja kehittävät vertaiskäynnit

7.11.2018 järjestettiin osaamiskartoituksen ensimmäisen osan pilotti Päijät-Hämeen pelastuslaitoksella Pelastusopiston yliopettaja Matti Honkasen johdolla. Pilottitapahtumassa läpikäytiin ensimmäisen osan sisältösuoritus kokonaisuudessaan johdetusti ja esimerkin omaisesti tapahtumaan lupautuneiden koehenkilöiden avustuksella. Tutkimuksen tekijä toimi tilaisuudessa ulkopuolisena havainnoitsijana. Havainnointi suoritettiin osittain systemaattisesti ja osittain vapaasti luonnolliseen toimintaan mukautuen. Osaamiskartoituksen valtakunnallinen ennalta laadittu aineisto, sen työstäminen paikallista tarvetta vastaavaksi sekä ennalta sovittu, tavallisuudesta poikkeava toimintaympäristö, henkilöiden roolitus ja toiminnan sisältö simuloituine harjoitteineen ja arviointilomakkeineen viittasivat vahvasti systemaattiseen järjestelyyn, ei itse havainnointiin laadittu systemaattisia luokitteluskeemoja. Havainnoinnissa systemaattista oli havainnoinnin ennalta määritetyt kohteet ja sisällöt, vapaasti tilanteessa muotoutuvaa koehenkilöiden käyttäytyminen, kerronta ja palaute.

Itse osaamiskartoitukseen tutustumista ja Koulumaali-oppimisympäristön opiskelua ei voi katsoa kuuluvaksi pelastuslaitoskohtaiseen, pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessiin. Valmistautuminen 7.11.2018 järjestettyyn osaamiskartoituksen ensimmäisen osan pilotointiin sitä vastoin voidaan verrannollistaa pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessiin ja sen kehittämiseen. Valmistelu edellytti päämäärien ja tavoitteiden sopimista, käytettävä aineiston muokkaamista, aikataulutusta, resursointia,

tiedottamista ja valmistavien tehtävien antamista sekä koulutussisällön läpikäyntiä ennen varsinaista pilotointia.

Pilotoinnissa pääpaino oli muodostaa näkemys ja saada esimerkki osaamiskartoituksen ensimmäisen osan läpiviennistä testattavien osa-alueiden ja palautteiden osalta. Tutkimuksen tekijä keskittyi toimimaan tilaisuudessa ulkopuolisena havainnoitsijana. Havainnoitsijan rooli ei häirinnyt tapahtumaa, koska havainnoitavana ei niinkään olleet henkilöt vaan itse prosessi. Havainnoinnin seurauksena muodostui kokonaiskuva osaamiskartoituksen ensimmäisen osan läpiviennistä.

13.11.2018 tutkimuksen tekijä osallistui osaamiskartoituksen toisen vaiheen läpivientiin Kymenlaakson pelastuslaitoksella. Tilaisuudessa toteutettiin osaamiskartoituksen toisen vaiheen sisältösuoritus kokonaisuudessaan johdetusti ja esimerkin omaisesti Pelastusopiston yliopettaja Matti Honkasen johdolla tapahtumaan osoitetuille Kymenlaakson pelastuslaitoksen henkilöille. Tämä vierailu oli kehittävä vertaiskäynti. Vertailukäynnissä tutkimuksen tekijä toimi tilaisuuden tarkkailijana tehden tilaisuudesta mahdollisimman tarkat muistiinpanot.

Vertaiskäynnin myötä tutkimuksen tekijälle muodostui tietoisuus toiseen vaiheen sisällöstä. Yhdessä 7.11.2018 järjestetyn tilaisuuden kanssa tutkimuksen tekijälle muodostui alustava kokonaiskuva osaamiskartoituksen sisällöstä, toteutuksesta ja sen edellyttämistä toimenpiteistä pelastuslaitoksella.

20.9.2019 järjestettiin osaamiskartoituksen toisen osan pilotti Päijät-Hämeen pelastuslaitoksella Pelastusopiston yliopettaja Matti Honkasen johdolla. Tilaisuus edellytti sisältövalmistelua, aikatauluttamista, henkilö- ja tilavarauksia sekä tiedottamista mitkä verrannollistuvat pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessin kehittämiseen. Pilotti-tapahtumassa läpikäytiin toisen osan sisältösuoritus kokonaisuudessaan johdetusti ja esimerkin omaisesti tapahtumaan lupautuneiden koehenkilöiden avustuksella. Tutkimuksen tekijä toimi tilaisuudessa sekä ulkopuolisena havainnoitsijana että osallistuvana havainnoitsijana.

Toisen vaiheen pilotoinnin tavoite oli kaksijakoinen. Ensisijainen tavoite oli muodostaa näkemys ja saada esimerkki osaamiskartoituksen toisen osan läpiviennistä ja palautteiden osalta tulevasta toteutuksesta vastaaville henkilöille (osallistaminen). Toinen tavoite tutkimuksen tekijälle oli henkilökohtaisesti kehittyä ja saada palautetta osaamiskartoituksen toisen osan läpiviennistä vastaavana henkilönä kokonaisuus huomioiden. Ensimmäisessä vaiheessa tutkimuksen tekijä keskittyi toimimaan tilaisuudessa ulkopuolisena havainnoitsijana. Havainnoitsijan rooli ei häirinnyt tapahtumaa, koska havainnoitavana ei niinkään olleet henkilöt vaan itse prosessi.

Toisessa vaiheessa tutkimuksen tekijä suoritti osallistuvaa havainnointia vastaten osaamiskartoituksen toisen vaiheen läpiviennistä. Tutkittaville oli alusta asti selvää, että tutkimuksen tekijä oli ryhmässä osallistuvana havaintojen tekijänä. Sekä ulkopuolisen että osallistuvan havainnoinnin seurauksena muodostui kokonaiskuva osaamiskartoituksen toisen osan läpiviennistä ja sen vaatimista valmistelu- ja palautetoimenpiteistä.

5.11.2019 tutkimuksen tekijä osallistui Pelastusopistolla Pelastusalan päällystötutkinto AMKN17-kurssin osaamiskartoituksen toteutukseen. Kyseisessä tilaisuudessa kyse oli osaamiskartoituksen osan 2, päivystävän päällikön toiminta onnettomuustilanteen johtamisessa ja edelleen opiskelijoiden testaamisesta siinä. Päivän aikana tutkimuksen tekijä osallistui harjoituksen läpivientiin opettajan roolissa yhdessä Pelastusopiston yliopettaja Matti Honkasen kanssa vastaten yhteensä 10 henkilön (5 paria) osaamiskartoitussuorituksesta.

5.11.2019 suoritettu kehittävä vertaiskäynti vahvisti käsitystä sisällön läpivientimetodista sekä lisäsi näkemystä palautteenantoon ja kehittämiskohteiden esilletuontiin. Keskeistä osaamiskartoituksessa on mahdollisimman vakioitu toimintamalli johtamisharjoituksen läpiviennissä. Vakioitu johtamisharjoituksen läpivienti mahdollistaa yhdenmukaisen arviointiperustan yhdessä arviointilomakkeiston kanssa, vaikka kartoituksen kohderyhmä tuokin sisältöön vaihtelua erilaisilla ratkaisuillaan. Toisaalta vakioitu malli antaa kartoituksen kohderyhmälle yhtäläiset lähtökohdat osaamiskartoituksen suorittamiselle. Yhdenmukainen johtamisharjoitus ja palauterakenne heijastuvat yhteisiin kehittämiskohteisiin, mikä on olennainen osa pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessia. Yhdenmukaisen toiminnan kautta yhteiset kehityskohteet ovat tunnistettavissa tehokkaammin.

Toisaalta molemminpuolisessa palautteen annossa nousi esille osaamiskartoitukseen valmistautuminen ja opiskelijoiden kokemukset henkilökohtaista valmiuksista osaamiskartoituksen suorittamiseen. Johtamisjärjestelmän vähäinen käyttö ja pitkä tauko järjestelmän käytössä koettiin asioiksi, mitkä vaikuttivat johtamissuorituksen tehokkuuteen laskevasti. Vaikka kyse on johtamistoimintaa tukevasta järjestelmästä, on johtamistoiminta kokonaisuus johtamistoiminnan ja järjestelmien kanssa. Johtamisjärjestelmien hallinta on keskeinen osa johtamista ja siten sen hallinnan huomioiminen on tärkeää osaamiskartoituksessa – johtamistoiminta osin mahdollistuu järjestelmien kautta ja parhaimmillaan johtamisjärjestelmät tehostavat johtamistoimintaa huomattavasti. Valmistautumalla, valmentamalla ja antamalla valmistautumistehtäviä kehitetään omaa osaamista johtamisjärjestelmien osalta, ei vain osaamiskartoitusta varten vaan yleisesti tehokkaamman pelastustoiminnan johtamistoiminnan osalta. Osaamiskartoituksen ensimmäisen osan viranomaisra-

dioverkko VIRVE:n käyttökoe ja pelastustoimen kenttäjohtojärjestelmän PEKE-osio harjaannuttavat nimenomaan näitä osa-alueita, mitkä kannattaa myös huomioida valmistautuessa esimerkiksi osaamiskartoituksen osan kaksi suoritukseen.

6.4 Yhteenveto

Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksella selvitettiin Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen pelastustoiminnan päällystön näkemyksiä osaamiskartoituksen ensimmäisen osan lähtökohdista, osaamiskartoituksen merkityksestä omaan työhön ja työyhteisölle sekä kokemuksia osaamisen arvioinnista ja mielipiteitä osaamiskartoituksen toteutuksen kehitystarpeista. Kyselytutkimuksen mukaan osaamiskartoituksen toteuttamista määrävälein pidettiin järkevänä ja sen tarkoituksenmukaisuus ymmärrettiin.

Valmistautumista sen enempää kuin ennakkomateriaalin ja/tai –tehtävien laatimista ja suorittamista ei pidetty välttämättömänä. Vain noin neljännes (26 %) vastaajista koki tarvinneensa valmistavaa materiaalia ennen osaamiskartoitusta ja 37 % vastaajista kertoi valmistautuneensa osaamiskartoitukseen. Jatkossa noin puolet (53 %) näkivät ennakkomateriaalin ja/tai –tehtävien laatimisen tarpeellisenä. Varsinainen osaamiskartoituksen ensimmäisen osan suorite koettiin kaikkien osa-alueiden osalta tarpeellisina sekä toteutustapa oikeana. Sisältö oli lähes kaikkien (79 - 95 %) mukaan tarkoituksenmukainen. Suurin osa tai kaikki vastaajista (95 - 100 %) kokivat, että osa-aluekohtainen palaute annettiin osaamisen kehittämistä tukevasti. Palaute ja palautetta tukevat arviointilomakkeet koettiin tarpeellisiksi, riittäviksi ja tarkoituksenmukaisiksi.

Kyselytutkimuksen mukaan osaamiskartoituksen tehtäväosa-alueita tai suoritustapaa ei ole tarpeen muuttaa. Osaamiskartoituksen suoritusaikaväli jakoi mielipiteet kahdesti vuodessa aina kerran neljässä vuodessa järjestettävien vaihtoehtojen välille kerran kahdessa vuodessa saaden eniten kannatusta. Kyselyn mukaan osaamiskartoitusta voidaan käyttää uusien käytänteiden kouluttamiseen sekä uuden pelastustoiminnan johtajan perehdyttämiseen.

Osaamiskartoitus nähtiin pelastustoiminnan johtamisen osaamisen kehittämisen välineenä niin yksilöllisesti kuin yhteisöllisestikin. Yksilöllisesti osaamiskartoituksen hyöty koettiin omien kehitystarpeiden tunnistamisessa ja havaitsemisessa sekä johtamistoiminnan suoritusvarmuuden kehittämisessä. Yhteisöllisesti osaamiskartoituksen nähtiin edistävän yhteisen johtamiskäsityksen kehittymistä sekä yhteisten koulutustarpeiden ja yhdenmu-
kaisten toimintamallien esilletuontia.

Haastattelu

Teemahaastattelun keskeisin tulos kehittämistutkimuksen kannalta oli se, että esitetty pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessi koettiin sellaisenaan toimivaksi. Haastattelun kohderyhmä toi esille, että prosessi huomioi hyvin eri toiminnot ja on siten toteutuskelpoinen. Prosessin tarkoituksenmukaisimmaksi toteutusajaksi haastateltavat totesivat kaksi vuotta.

Pelastustoimen yhteisen osaamisenkartoitusmalli arvioitiin toimivaksi osaksi pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessia. Osaamisenkartoitusmallin katsottiin mahdollistavan yhtenäiset toimintamallit ja -arvioinnit sekä yhdenmukaiset käytänteet pelastustoiminnan johtamisen osaamisen kehittämisessä. Lisäksi pelastustoimen yhteisen osaamisenkartoitusmalli nähtiin hyvänä työkaluna siinä, että sillä saadaan esille niin yksilölliset kuin yhteisöllisetkin kehityskohteet.

Ennakkotehtävämateriaalin laatiminen ja jakaminen nähtiin tarkoituksenmukaiseksi ratkaisuksi. Ennakkomateriaalin läpikäyntiä ei kuitenkaan pidetty pakollisena vaan sen katsottiin olevan vapaaehtoista perustuen osallistujan omaan ratkaisuun. Materiaalin järjestämisen ja tuottamisen osalta todettiin tarkoituksenmukaiseksi, että muutostoinnista ja koulutussisällöistä tulisi tehdä koulutuskortit, missä kuvataan jokainen työvaihe riittävän tarkasti. Dokumentoinnin hyödyksi nähtiin jatkumon mahdollistaminen ja häiriökestävyys sekä se, että kouluttajia olisi mahdollista kierrättää, mikä katsottiin kokonaishyödyn näkökulmasta tarkoituksenmukaiseksi ratkaisuksi.

Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessin hyötynä nähtiin, että prosessi mahdollistaa päällystölle tasapuolisen ja tasalaatuisen koulutuksen sekä auttaa tunnistamaan keskeiset koulutus- ja kehitystarpeet. Prosessin mahdollistaman yhtenäisen toiminnan nähtiin vaikuttavan myönteisesti osallistujien ammattitilpeyteen sekä oletettiin yhteisten toimintamallien vaikutuksien heijastuvan myönteisesti suoraan seuraavalle toiminnan tasolle. Näiden tekijöiden näkyminen tunnistettiin olevan aikaa vievää ja toisaalta vaikeasti todennettavia.

Haastattelun perusteella prosessin mittareiksi esitettiin prosessin aikana esille nousseita koulutusaiheita ja niiden lukumäärää. Vertailemalla koulutusaiheita määrällisesti suorituskerroittain voitaisiin havaita osaamisen kehittyminen yleisesti. Mittareiksi esitettiin myös käytettyä aikaa osallistujaa kohden sekä henkilötasolla annettavaa palautetta, mihin liittyisi henkilökohtaiset kehitystarpeet ja niiden seuranta ja kehitys yksilöllisesti.

Havainnoinnit ja kehittävät vertaiskäynnit

Tutkimuksessa käytettiin kehittämismenetelmänä kehittävää vertaiskäyntiä ja täydentävänä tiedonhankintamenetelmänä havainnointia. Vertaiskäyntien tarkoituksena oli oppia vertaiskumppaneilta osaamiskartoituksen läpiviennistä ja syventää ymmärrystä sen edellyttämistä toimenpiteistä prosessihallinnan näkökulmasta. Havainnoinnilla kartoitettiin lähtökohtia, määriteltiin mahdollisia ongelmia, kehitettiin prosessia sekä arvioitiin toteutusta. Kehittävät vertaiskäynnit toteutettiin 13.11.2018 Kymenlaakson pelastuslaitoksella ja 5.11.2019 Pelastusopistolla. Havainnoinnit suoritettiin 7.11.2018 ja 20.9.2019 Päijät-Hämeen pelastuslaitoksella.

7.11.2018 järjestetyssä osaamiskartoituksen ensimmäisen osan pilotoinnissa (havainnointi) pääpaino oli muodostaa näkemys ja saada esimerkki osaamiskartoituksen ensimmäisen osan läpiviennistä testattavien osa-alueiden ja palautteiden osalta. Havainnoinnin seurauksena muodostui kokonaiskuva osaamiskartoituksen ensimmäisen osan läpiviennistä ja sen edellyttämistä toimenpiteistä ennen toteutusta ja toteutuksen aikana.

13.11.2018 toteutetun kehittävän vertaiskäynnin myötä tutkimuksen tekijälle muodostui tietoisuus toiseen vaiheen sisällöstä. Yhdessä 7.11.2018 järjestetyn tilaisuuden kanssa tutkimuksen tekijälle muodostui alustava kokonaiskuva osaamiskartoituksen kokonais sisällöstä, toteutuksesta ja sen edellyttämistä toimenpiteistä pelastuslaitoksella sekä niistä elementeistä, mitä kokonaisvaltaisen prosessin toteuttaminen edellytti.

20.9.2019 toteutetussa havainnoinnissa kehitettiin edelleen näkemystä osaamiskartoituksen toisen osan läpiviennistä ja sen edellyttämistä toimenpiteistä ennen toteutusta ja se aikana sekä osallistettiin tulevasta toteutuksesta vastaavia henkilöitä toisen vaiheen pilotoinnin kautta. Lisäksi tutkimuksen tekijälle tarjoutui mahdollisuus kehittyä ja saada palautetta osaamiskartoituksen toisen osan läpiviennistä vastaavana henkilönä kokonaisuus huomioiden. Sekä ulkopuolisen että osallistuvan havainnoinnin seurauksena muodostui kokonaiskuva osaamiskartoituksen toisen osan läpiviennistä ja sen vaatimista valmistelu- ja palautetoimenpiteistä.

5.11.2019 suoritettu kehittävä vertaiskäynti Pelastusopistolla vahvisti käsitystä sisällön läpivientimetodista sekä lisäsi näkemystä palautteenantoon ja kehittämiskohteiden esille tuontiin. Keskeistä osaamiskartoituksessa on vakioitu toimintamalli johtamisharjoituksen läpiviennissä. Vakioitu johtamisharjoituksen läpivienti mahdollistaa yhdenmukaisen arviointiperustan yhdessä arviointilomakkeiston kanssa. Vakioitu malli antaa kartoituksen kohderyhmälle yhtäläiset lähtökohdat osaamiskartoituksen suorittamiselle. Yhdenmukainen johtamisharjoitus ja palauterakenne heijastuvat yhteisiin kehittämiskohteisiin, mikä on

olennainen osa pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessia. Yhdenmukaisen toiminnan kautta yhteiset kehityskohteet ovat tunnistettavissa tehokkaammin kehitettäessä yhteistä johtamiskäsitystä ja tehokkaampaa pelastustoimintaa.

Johtamisjärjestelmien puutteellinen hallinta koettiin johtamissuorituksen tehoa laskevaksi tekijäksi. Vaikka kyse on johtamistoimintaa tukevasta järjestelmästä, on johtamistoiminta kokonaisuus johtamistoiminnan ja järjestelmien kanssa. Johtamisjärjestelmien hallinta on keskeinen osa johtamista ja siten sen hallinnan huomioiminen on tärkeää pelastustoiminnan johtamisessa – johtamistoiminta mahdollistuu järjestelmien kautta ja parhaimmillaan johtamisjärjestelmät tehostavat johtamistoimintaa huomattavasti. Valmistautumalla, valmentamalla ja antamalla valmistautumistehtäviä kehitetään omaa osaamista johtamisjärjestelmien käytön osalta, ei vain osaamiskartoitusta varten vaan yleisesti tehokkaamman pelastustoiminnan johtamistoiminnan osalta. Osaamiskartoituksen ensimmäisen osan viranomaisradioverkko VIRVE:n käyttökoe ja pelastustoimen kenttäjohtojärjestelmän PEKE-osio harjaannuttavat nimenomaan näitä osa-alueita, mitkä kannattaa myös huomioida.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksina saatiin vastaukset seuraaviin kysymyksiin

- millainen on pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessi osaamisen kartoitus huomioiden sekä
- miten ja millä edellytyksillä osaamisen hallinnan prosessi toteutetaan jatkuvana toimintana osana pelastuslaitoksen toimintaa.

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessi. Pelastustoimen yhteinen osaamisenkartoitusmalli on keskeinen osa pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessia. Prosessi on tämän työn liitteenä 1.

Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessin avulla pystytään pelastustoiminnan päällystön osaamisen arviointi ja koulutus toteuttamaan systemaattisesti ja johdonmukaisesti pelastustoiminnan tavoitteet ja päämäärät huomioiden. Systemaattinen ja johdonmukainen pelastustoiminnan johtamisen arviointi ja koulutus ovat edellytyksiä tehokkaammalle ja tuloksekkaammalle pelastustoiminnan johtamiselle ja edelleen pelastustoiminnalle. Prosessin keskeisenä menetelmänä pelastustoimen yhteinen osaamisenkartoitusmalli luo edellytykset yhdenmukaisemmalle pelastustoimen johtamistoiminnalle. Yhdenmukainen toiminta luo edellytykset yhteisen johtamiskäsityksen kehittymiselle.

Pohdinta

Tutkimuksella saavutettiin sille asetettu päämäärä ja tavoite. Tavoitteen saavuttamiseksi opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, mikä osoittautui täysin oikeaksi ratkaisuksi työn toteutuksen kannalta. Toimintatutkimuksen (katso 5.1) olennaiset osatekijät, toiminnan kehittäminen eli muutos, yhteistoiminta, tutkimus ja tutkija mukana muutoksessa toteutuivat täysin, kun prosessia kehitettiin ja läpi vietiin vuoden 2019 aikana Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen pelastustoiminnan päällystölle. Toimintatutkimuksen tavoitteena oli muutos, tutkijan osallistuminen muutokseen ja muutossyklin toteuttaminen. Kyse oli toiminnan kehittämisestä ja sen samanaikaisesta systemaattisesta seurannasta - tiedonkeruu, aineiston analysointi ja työn muuttaminen tapahtuivat samanaikaisesti.

Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessi mallinnettiin prosessien mallinnusohjeen mukaisesti 3-sivutekniikalla. Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessi kuvattiin JHS 152 Prosessien kuvaaminen –suosituksen mukaisesti tasolle 3, prosessin kulku. Prosessin kuvaaminen 3-sivutekniikalla osoittautui erittäin käyttökelpoiseksi ratkaisuksi kuvata prosessi. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan

(JUHTA) JHS 152 Prosessien kuvaaminen –suosituksen käyttäminen oli sen soveltamis-
alan ja pelastustoimen prosessit (Pelastustoimen kumppanuusverkoston työryhmä) perus-
teella tarkoituksenmukaista. JHS 152 Prosessien kuvaaminen –suosituksen hyödyntämi-
nen mahdollistaa pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessin tarkenta-
misen ja kehittämisen edelleen kuvaamalla prosessi tasolle 4, milloin kuvaukseen voidaan
tuoda lisäksi käytettävät tietojärjestelmät sekä asiakirjat ja -hallinta, mikä katsottiin osal-
taan kehityskohteeksi teemahaastattelussa (koulutuskortit).

Kehittämisprosessin tueksi ja osaamisen hallinnan syventämiseksi opinnäytetyön teoria-
osassa keskityttiin osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen sekä prosessin kehittämi-
seen, hallintaan ja johtamiseen. Teoria osaamisen hallinnasta kehitti ymmärrystä osaa-
misien johtamisesta organisaation strategiasta ja tavoitteista, mutta yhtä lailla sitomaan
osaaminen ja sen kehittäminen organisaation päämääriin. Osaamisalueiden ja osaamis-
ten tunnistaminen, niin poistettavien, kehitettävien kuin uusienkin osaamisten, on tärkeää.
On huomioitava, että osaamisen johtamisen lähtökohta on osaamisen valitseminen tie-
toiseksi johtamistoiminnan kohteeksi - johtamistoiminnalla suunnataan tekeminen ja re-
surssit päämäärää kohti. Oppiminen on taas riippuvainen vuorovaikutuksesta ja ihmisten
kyvystä jakaa ja vastaanottaa osaamista – pelastustoimen yhteinen osaamisenkartoitus-
malli luo tälle erinomaiset edellytykset.

Prosessihallinnanteoria oli edellytys prosessin muodostamiselle, mutta myös sen kuva-
miselle ja kehittämislle. Prosessihallinnanteoria tarjoaa myös näkökulmia prosessin edel-
leen kehittämislle. Osaamisen kehittämistä käsittelevälle prosessille oli hankala löytää
kokonaisvaltaisia mittareita. Siten prosessin arviointia voidaankin suorittaa enemmän me-
netelmälähtöisestä näkökulmasta, missä tarkasteltavaa prosessia kehitetään työnkulu-
jen, arviointien ja vertailuparantamisen kautta. Suorituskykyvaatimukset ovat olennainen
osa pelastustoiminnan johtamisen kehittämistä – ne kertovat toiminnan päämäärät ja il-
mentävät toimenpiteiden perusteet.

Tutkimuksessa muodostettu pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessi
mahdollistaa pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan systemaattisesti ja joh-
donmukaisesti jatkuvana toimintona pelastuslaitoksella. Prosessi on hyödynnettävissä
laajemmin pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnassa soveltaen toimenkuviin,
osaamisvaatimuksiin ja tehtäviin. Hyödynnettäessä prosessia on huomioitava kehittämis-
tutkimuksen rajaus, mikä käsitteli pelastustoiminnan johtamista sekä pelastustoiminnan
päällystön työtehtäviä pelastustoiminnan johtamisessa. Nähdäkseni myöhemmin julkais-
tava osaamisen kartoitusmalli kaksi alipäällystölle ja sopimuspalokunnan ryhmänjohtajille

on toteutettavissa esitetyn prosessin mukaisesti huomioimalla ohjauksesta, suunnittelusta ja toteutuksesta vastaavat tahot.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tämän tutkimuksen luotettavuus perustuu tutkimustyön riittävän tarkkaan, työssä esitettyyn dokumentaatioon. Dokumentaatio perustuu siihen, että tutkimusmenetelmät on kuvattu ja perusteltu niiden käyttäminen, varsinaisen työn tuloksen, pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessin perustaminen on kuvattu sekä tutkimuksen tulokset on esitetty seikkaperäisesti. Tutkimuksen tulosten arviointi on perustunut tutkimuksen perusteelliseen dokumentointiin. Reliabiliteetin osalta on huomioitava, että toimintatutkimukselle tyypillisesti tutkimuksessa suoritettiin interventio, eli tutkimus vaikutti tutkittaviin. Siten toistettaessa tutkimus, ei välttämättä päädytä samoihin tuloksiin.

Ulkoinen validiteetti määrittää tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä, millä tarkoitetaan tutkimustuloksien pätevyyttä vastaavissa tilanteissa. Ulkoisen validiteetin näkökulmasta katsottuna tämä tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena työn tavoitteen perusteella eli tutkimukseen otettiin mukaan kaikki, joita kehittämistyö kosketi. Toisaalta tutkimuksen yleistettävyyttä tukevat tutkimuksessa muodostetun prosessin keskeinen työkalu, pelastuslaitosten yhteinen osaamisenkartoitusmalli, mikä on perusteiltaan yhteneväinen kaikille pelastuslaitoksille. Lisäksi osaamisenkartoitusmallissa on yhtenäiset suorituskysymykset sekä pelastuslaitoksissa samankaltaiset toimenkuvat kuin tutkimuksen kohderyhmänä toimineilla henkilöillä tutkimuksen rajausta huomioiden. Siten tutkimustulos, pelastustoiminnan osaamisen hallinnan prosessi, on siirrettävissä vastaaviin tilanteisiin muille pelastuslaitoksille. Sisältövaliditeetin osalta voidaan todeta, että tutkimusprosessi on dokumentoitu tarkasti ja tutkimus on toteutettu tukeutuen auktoriteettien tuottamaan teorian tietoon, minkä perusteella tutkimuksessa käytetyt käsitteet on myös johdettu.

Tässä tutkimuksessa käytettiin metodologista triangulaatiota, mikä tarkoittaa usean tutkimusmenetelmän käyttämistä. Tutkimuksessa käytettiin tarkoituksellisesti kolmea eri tutkimusmenetelmää, kyselyä, teemahaastattelua ja havainnointia. Eri tutkimusmenetelmien käyttäminen tutkimuksen eri vaiheissa on perusteltua työn vaiheittaisen etenemisen ja uuden toimintatavan luomisen perusteella. Triangulaation käyttäminen mahdollisti tutkimustyön vaiheittaisen kehittämisen sen eri vaiheissa.

Triangulaatiolla pyrittiin monipuolisen kokonaiskuvan muodostamiseen ilmiöstä. Monimenetelmällinen tutkimusote mahdollisti prosessin eri näkökulmien tutkimisen ja huomioimisen tutkimuksen tulosta muodostettaessa. Tutkimuksen luotettavuutta lisää triangulaation avulla tuotetut, yhtäläiset tutkimustulokset tutkimusmenetelmittäin, mitkä ovat todettavissa työn tuloksissa.

Jatkotoimenpiteet ja -tutkimusaiheet

Jatkotoimenpiteenä pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessin osalta voidaan todeta jo aiemmin mainittu prosessin kuvaaminen JHS 152 Prosessien kuvaaminen –suosituksen mukaiselle tasolle 4. Prosessin kuvaaminen tasolle 4 kehittää prosessia edelleen sekä mahdollistaa käytettävien tietojärjestelmien, asiakirjojen ja asiakirjahallinnan esittämisen. Lisäksi on tarkoituksenmukaista laatia osaamiskortti pelastustoiminnan johtamisen osaamisesta.

Tutkimuksen aikana esille tulleita jatkotoimenpiteitä ja –tutkimusaiheita pelastustoiminnan johtamiseen liittyen on kolme. Ensimmäinen jatkotutkimusaiheista on yhdenmukainen menetelmä onnettomuuksista oppimiseen. Tämä aihe tuli esille useasti kyselytutkimuksessa kysyttäessä: ”Minkä uuden toimintatavan tai tavoitteen haluaisit oman organisaatiosi ottavan liittyen henkilöstön osaamisen kehittämiseen?”. Onnettomuuksista oppimiseen kuuluu olennaisena osana kriittisyys ja reflektio. Menetelmänä tai prosessina se olisi arvokas pelastustoimintaa kehittävä elementti, mutta toisi varmasti myös tarkoituksenmukaisia syötteitä pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessiin. Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessin syötteet olisivat siten sidottu entistä tiukemmin toimintaympäristön haasteisiin, ilmiöihin ja muutoksiin.

Toinen jatkotutkimusaihe on pelastustoiminnan johtamisen yhteinen johtamiskäsitys. Sen merkitys tuloksekkaammalle ja tehokkaammalle pelastustoiminnalle on ilmeinen – yhteisen ymmärryksen kautta toimimme tehokkaammin ja tuloksekkaammin. Tämä korostuu erityisesti suuremmissa onnettomuustilanteissa, mutta näyttäytyy myös päivittäisissä onnettomuuksissa toiminnan tehokkuutena. Nähdäkseni yhteisen johtamiskäsityksen merkitys korostuu, kun valtakunnallisesti kehitetään ja myöhemmin käytetään pelastustoimen yhteistä osaamisenkartoitusmallia alipäällystölle ja sopimuspalokunnan ryhmänjohtajille – pelastustoiminnan ja pelastustoiminnan johtamisen on perustuttava yhteiselle perustalle riippumatta koulutustaustasta tai asemasta organisaatiossa tai yhdistyksessä. Yhteisen johtamiskäsityksen perusta on nähdäkseni kaikille yhteinen pelastustoiminnan johtamisen teoriaperusta.

Kolmas tutkimusaihe liittyy pelastustoimen yhteisen osaamiskartoituksen toisen osakokoonaisuuden läpivientiin. Toisessa osassa käsitellään pelastustoiminnan johtajuutta pelastustoimen alipäällystölle ja sopimuspalokunnan ryhmänjohtajille – prosessin läpivienti on toteutettavissa, mutta haastavaa niin organisatorisesti kuin työajallisestikin. Lisäksi näiden kahden prosessin (OKA1 ja OKA2) yhteensovittaminen ja niiden toteuttaminen jatkuvana pelastuslaitoksen toimintona edellyttävät huolellista suunnittelua, sillä ne vaativat merkittävän määrän organisointia ja resursointia toteutuakseen.

LÄHTEET

Deloitte. 2017. Pelastustoimen toimintaympäristön kuvaus. Loppuraportti. [viitattu 23.10.2018]. Saatavissa:

http://www.pelastustoimi.fi/download/74969_Pelastustoimen_toimintaympariston_kuvaus_-_loppuraportti_FI_2017.pdf?fbcd91aedd51d588

Eduskunta. 2018. Pelastustoimen uudistus [viitattu 22.10.2018]. Saatavissa

https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/pelastustoimen-uudistus.aspx

Einistö, P. 2006. Toimivat prosessit. Laatukeskus Excellence Finland. Luentomateriaali.

Ekholm, J. 2013. Pelastustoiminnan johtajan osaamisen tunnistaminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK.

Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi pelastustoimen järjestämisestä 16/2017.

Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.

Hanhinen, T. 2011. Osaamisenhallinta on työelämän haaste ja valtti. Työpoliittinen Aikakausikirja 1/2011. 5-17.

Heikkilä, H. 2003. Laatu, laadun mittaaminen, auditointi, laatujärjestelmät. Tieto Enator [viitattu 5.5.2019]. Saatavissa: <http://www.mit.jyu.fi/opetus/kurssit/jot/2005/kalvot/qij.pdf>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. 22. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Huuskonen, H. 2017. Pelastustoimen indikaattorit. Pelastusopiston julkaisu. B-sarja: Tutkimusraportit 6/2017. Kuopio. Pelastusopisto.

Jalonen, H., Laihonon, H. & Lönnqvist, A. 2012. Tietojohtaminen osaksi kunnan strategista johtamista. Hallinnon tutkimus 31. 2012. 138-147.

Jalonen, R. 2012. Prosessien kuvaamisen perusteita. Luentomateriaali.

JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta, 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kokki, E. 2017. Pelastustoimen tutkimuslinjaukset. Pelastusopiston julkaisu. D-sarja: Tutkimusraportit 6/2017. Kuopio. Pelastusopisto.
- Kuntatyönantajat. 2014. Osaamisen ennakointi kuntapalvelussa. Loppuraportti. [Viitattu 15.9.2019]. Saatavissa: <https://www.kt.fi/publications/2014-002>
- Käkelä, M. 2005. Toiminnan kuvaaminen kehittämisen lähtökohtana. Luentomateriaali.
- KvantiMOTV. Kyselylomakkeen laatiminen. Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Viitattu 29.11.2019]. Saatavissa: <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>
- Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007.
- Maakunta- ja SOTE-uudistus. 2019. Valvonta ja omavalvonta [viitattu 16.9.2019]. Saatavissa: <https://alueuudistus.fi/jarjestamisen-kasikirja/ohjaus-ja-valvonta/valvonta-ja-omavalvonta>
- Moisio, J., Ritola, O. 2005. Prosessien tunnistaminen. Qualitas Fennica Oy. Luentomateriaali.
- Moisio, J. 2005. Prosessiajattelun haasteet organisaatiolle. Qualitas Fennica Oy. Luentomateriaali.
- Moisio, J. 2006. Omistaja – miksi et tee mitään projekteillesi? Qualitas Fennica Oy. Luentomateriaali.
- Moisio, J. 2007. Prosessijohtamisen virtauksia. Qualitas Fennica Oy. Luentomateriaali.
- Murtola, M. 2016. Pelastustoiminnan tuloksellisuuden ja sen mittaamisen monitulkintaisuus. Tampereen yliopisto. Pro Gradu. Johtamiskorkeakoulu. Hallintotiede.
- Palo- ja pelastussanasto 2006. Palo- ja pelastussanasto TSK 33. Sanastokeskus TSK ry. Helsinki. Suomen Palopäällystyöliitto ja Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö.
- Pelastuslaki 379/2011.
- Pelastusopisto. 2018. Pelastustoimen yhteinen osaamisenkartoitusmalli. Pelastusopisto. [viitattu 12.10.2019]. Saatavissa <https://www.pelastusopisto.fi/pelastustoimen-yhteinen-osaamisenkartoitusmalli-2/>
- Pelastusopisto. 2019. Koulumaali. Pelastusopisto. [viitattu 12.10.2019]. Saatavissa <https://moodle.smedu.fi/koulumaali/login/index.php>

Pelastustoimen kumppanuusverkosto. 2016a. Pelastustoimen tuottavuus. [viitattu 23.10.2018]. Saatavissa <https://pelastustieto.fi/wp-content/uploads/2016/02/Tuottavuus-pelastustoimessa.pdf>

Pelastustoimen kumppanuusverkosto. 2016b. Pelastustoiminnan käsitteitä. [viitattu 29.9.2019]. Saatavissa http://www.pelastuslaitokset.fi/js/upload/Pelastustoiminnan-ksitteit-2_pivitetty-versio-2016.pdf

Pelastustoimen kumppanuusverkosto. 2019. Pelastuslaitosten prosessit – loppuraportti. Pelastuslaitosten kumppanuusverkoston julkaisu 7/2018.

Päijät-Hämeen pelastuslaitos. 2016. Ohje pelastustoiminnasta.

Quality Knowhow Karjalainen Oy. 2006. Laatu ja prosessit. Luentomateriaali.

Quality Knowhow Karjalainen Oy. 2019. Lean Six Sigma [viitattu 4.5.2019]. Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/yleinen/lean-ja-johtaminen/>

Rikula, U. 2016. Lean-ajattelun perusteita. Luentomateriaali.

Ritola, O. 2006. Jatkuva parantaminen. Qualitas Fennica Oy. Luentomateriaali.

Salonen, K, Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Sisäasiainministeriö. 2012. Pelastustoimen toimintavalmiuden suunnitteluohje. Sisäasiainministeriön julkaisu 21/2012. Helsinki.

Sisäministeriö. 2016a. Pelastustoimen mittarit. Katsaus kansainvälisiin mittareihin. Sisäministeriön julkaisu 2/2016. Helsinki.

Sisäministeriö. 2016b. Valtioneuvoston selonteko sisäisestä turvallisuudesta. Sisäministeriön julkaisu 8/2016. Helsinki.

Sisäministeriö. 2016c. Turvallinen ja kriisinkestävä Suomi - pelastustoimen strategia vuoteen 2025. Sisäministeriön julkaisu 18/2016. Helsinki.

Sisäministeriö. 2018a. Pelastustoimen uudistus [viitattu 22.10.2018]. Saatavissa <https://in-termin.fi/pelastustoimenuudistus>

Sisäministeriö. 2018b. Ehdotus pelastustoiminnan johtamisen suunnitteluperusteiden kehittämiseksi. Sisäministeriön julkaisu 21/2018 Helsinki.

Sitra. 2019. Kohti osaamisen aikaa. Sitran selvityksiä 146 [Viitattu 16.9.2019]. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/kohti-osaamisen-aikaa/>

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Hansaprint Oy.

Säntti, R., Viitala, R. 2010. Strategisen osaamisten ymmärtäminen organisaatiossa. Teoksessa Uotila, T-P. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Vaasa, 92-109.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Valtioneuvosto. 2015. Pääministeri Sipilän hallituksen ohjelma. Hallituksen julkaisusarja 10/2015.

Valtioneuvosto. 2019. Pääministeri Marinin hallituksen ohjelma. Hallituksen julkaisusarja 31/2019.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

LIITTEET

LIITE 1 Prosessikuvaus Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinta -prosessi

LIITE 2 Kysely pelastustoiminnan johtajille osaamiskartoituksen osan 1 toteutuksesta

LIITE 3 Teemahaastattelun haastatterunko

LIITE 1 Prosessikuvaus Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinta -prosessi

SISÄLLYS

1	PROSESSIKORTTI	1
2	PROSESSIKAAVIO	3
3	VAIHEKORTTI.....	5
4	PROSESSIN ARVIOINTILOMAKE	9

1 PROSESSIKORTTI

Prosessin nimi:	Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan -prosessi
Prosessin tarkoitus:	Luoda edellytykset yhteisen johtamiskäsityksen kehittämiseksi
Prosessin tavoite:	Kehittää henkilöstön pelastustoiminnan johtamisen osaamista Tunnistaa osaamistarpeet henkilökohtaisesti ja yhteisöllisesti Kouluttaa
Prosessin omistaja:	Aluepalopäällikkö
Prosessin asiakkaat:	Pelastustoiminnan päällystö – pelastustoiminnan johtajat
Prosessin käyttämät keskeiset lähtötiedot:	Toimintaympäristön muutokset, toimintaa ohjaavat normit (lait, asetukset, palvelutasopäätös, ohjeet), suorituskysyvaatimukset, yhteistyöelimien linjaukset (pelastustoimen kumppanuusverkosto, lähialueiden pelastuslaitosten yhteistyö), viranomaissopimukset ja –yhteistyö. Pelastustoiminnan johtamisen laitteistojen (PEKE, VIRVE yms.) muutokset. Koulutuslupien sisältö ja muutokset (Koulumaali). Hankkeet ja pelastuslaitoksen toimintatavoitteet ja muutokset. Edellisen prosessin keskeiset osaamistarpeet.
Prosessin tuotokset:	a) Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen kehittyminen b) Henkilökohtaisten ja yhteisöllisten kehittämisosa-alueiden löytäminen ja kehittäminen harjoittelemalla ja kouluttamalla c) Yhteisen johtamiskäsityksen kehittyminen
Prosessin keskeiset toimijat:	Prosessin omistaja ja vastuuhenkilö, prosessin ohjausryhmä ja prosessin koulutusryhmä, pelastustoiminnan päällystö.
Mistä prosessi alkaa:	Pelastustoiminnan johtamisen suorituskysyvaatimuksista johdetuista päämääristä.
Mihin prosessi päättyy:	Osaamiskartoituksen 2. vaiheen tunnistettujen osaamistarpeiden tarpeiden kouluttamiseen.
Prosessin menestystekijät:	a) mahdollisuus valmistautua, valmistautumisen selkeys b) tarkoitusta vastaava, yhdenmukaisesti toteutettu sisältö c) mahdollisuus oppimiseen prosessin aikana d) asianmukainen, kahdensuuntainen palaute

Prosessin toteutusaikataulu: Suositus 2 vuotta siten, että

1. vuotena toteutetaan osa 1 (kevät) ja sen edellyttämä koulutus (syksy)
2. vuotena toteutetaan osa 2 (kevät) ja sen edellyttämä koulutus (syksy)

Prosessin mittarit:

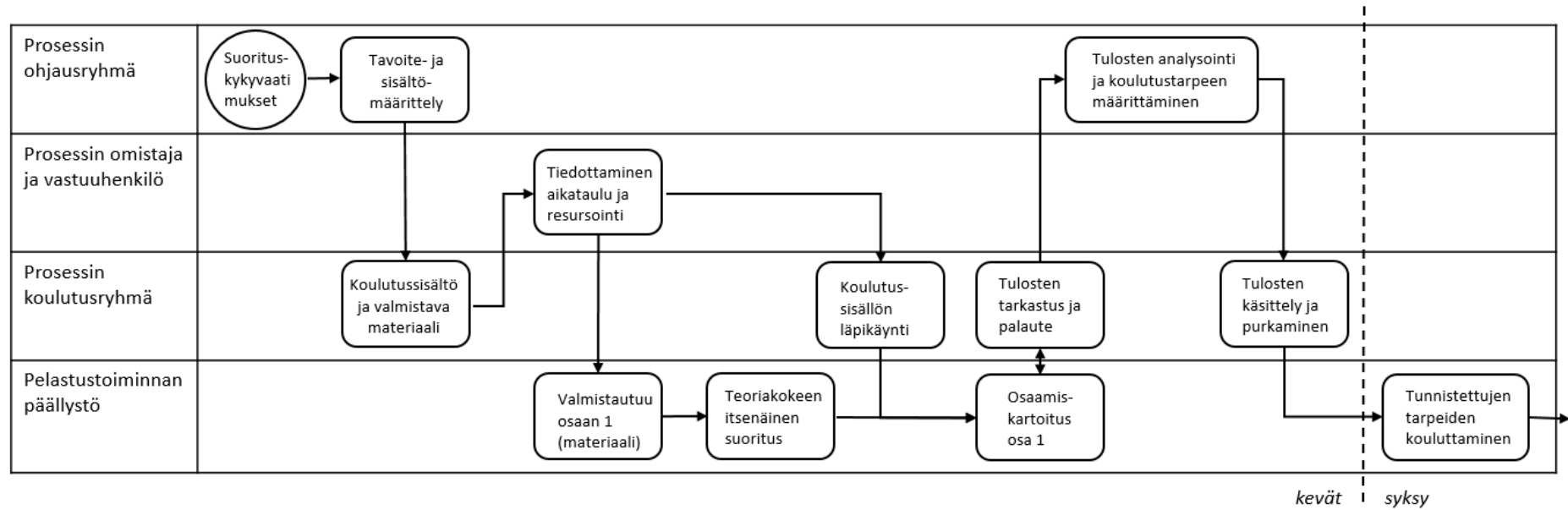
- a) pelastustoiminnan johtajien kokemukset arvioinnista ja koulutuksesta
- b) alipäällystön kokemukset pelastustoiminnan johtamisesta- muutos ja osaamisvaatimukset
- c) osaamiskartoituksen osa-alueiden mittaaminen
- d) osaamiskartoitukseen käytetty aika/henkilö
- e) osaamiskartoitukseen käytetty ht:t

Prosessin rajapinnat muihin prosesseihin:

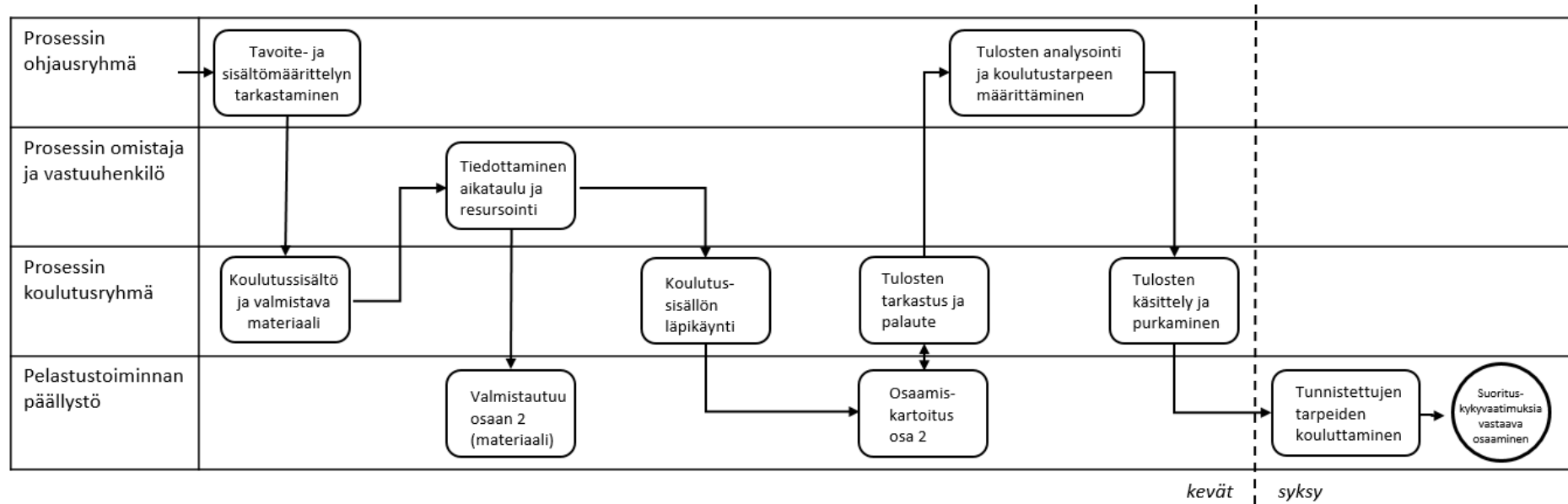
- a) Pelastustoiminnan johtaminen
- b) Pelastustoiminnan johtamisen ohjeiden ylläpito
- c) Pelastustoiminnan johtamisen laitteiden ylläpito
- d) Pelastustoiminnan johtokeskustyöskentely
- e) Viranomaisyhteistyö pelastustoiminnassa

2 PROSESSIKAAVIO

Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessi osa 1 (joukkue)



Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessi osa 2 (komppania)



3 VAIHEKORTTI

VAIHEKORTTI (= selityislehti) IMS-PROSESSIMALLINNUSOHJEEN MUKAISESTI

Vastuu - tähän sarakkeeseen kirjoitetaan kuka tekee ja mitä tekee	Kriittiset tekijät - mikä voi tekemisessä mennä pieleen?	Menetelmät, ohjeet ja mallit esim. työohjeiden nimet yms.	Syntyvä ja jäljitettävä tieto - erilaiset prosessin vaiheista ulostulevat tuotokset ja dokumentit	Käytettävät tietojärjestelmät	Vaiheen suorittamiseen liittyvät ongelmat ja kehittämissuunnitelmat
Prosessin ohjausryhmä; määrittelevät tavoitteet ja painopisteet	Tarkoitusta ja oppimista vastaava tavoite sekä niiden suhde ajan käyttöön	Työpaja Toimintaympäristön muutokset Normimuutokset Pelastuslaitos Suorituskykyvaatimukset	Muistiinpanot sisältö-määrittelyä varten		Valtakunnalliset tavoitteet vastaavat pelastuslaitoksen strategisia tavoitteita. Tilannetietoisuus ja kehitysseuranta.
Prosessin koulutusryhmä; laatii koulutussisällön ja valmistavan materiaalin	Oikeat päivitetyt ohjeet. Sisältörajaus	Työpaja ja yksilötyö Suorituskykyvaatimukset Laki ja asetus Ohjeet pelastustoitinnasta Koulumaali	Osaamisen kehittämisen sisältö. Lista valmistavasta materiaalista Tiedotussisältö	Koulumaali Sisäinen verkkoasema M-Files Internet	Yhteisymmärrys koulutussisällöstä. Suorituskykyvaatimukseen perustuva, vaiheistettu sisällön jaksotus.
Prosessin vastuhenkilö; tiedottaa, aikatauluttaa ja jakaa valmistavan materiaalin sekä resursoi; työaikasunnittelu sekä tekee tilavaraukset	Henkilöstön sitoutuminen Riittävän yksiselitteiset ohjeet Päällekkäiset varaukset Laitteisto- tai ohjelmistopuutteet	Yksilötyö; sopiminen Työvuorotaulukot Sähköinen kalenteri Tilavaraukset Laittevaraukset	Tietoisuus osallistumisesta ja aikataulusta Työaikavaraus Tilavaraukset Tieto edellytyksestä järjestää osa 1	Outlook-kalenteri Outlook-sähköposti M-Files Promeron	Tiedon perillemeno. Valmistavan materiaalin saatavuus. Vastaanottovahvistus. Osallistujien, tilojen ja kouluttajien aikatauluristiriidat. Ennakointi
Pelastustoiminnan päällystyö; valmistautuu osamiskartoitus 1. osaan	Väärät tietolähteet tai harjoitteet	Ohje valmistavasta materiaalista	Ennakko-oppiminen (vrt. flippaus)	Osoitetut ohjelmat ja järjestelmät	Aikavaje. Osoitettavien ohjelmien ja laitteiden saatavuus

Pelastustoiminnan päällystyö; Suorittaa teoriakokeen itsenäisesti	Liian pitkä suoritus-aika > vastausvaihtoehtojen muuttaminen	Itsenäinen työskentely. Vastausten tarkastaminen lopuksi. Tehtäväkuvakohtaiset tunnukset.	Teoriatiedon kertaaminen ja oppiminen Teoriakoetulokset	Koulumaali	Kirjautumisongelmat Vastausten selvittäminen kesken vastauksien. Hälytystehtävät
Prosessin koulutusryhmä; Läpikäyvät koulutussisällön	Ajan hallinta Yhtenäinen toimintamalli	Työpaja reflektiivinen arviointi	Varmuus ja yhdenmukaisuus toimintamallista osa 1	Koulumaali PEKE VIRVE	Aikataulu suhteessa soveltuihin koulutuksiin. Ennakointi sitoutuminen
Pelastustoiminnan päällystyö; suorittavat osaamiskartoitus 1 osion	Yhdenmukainen koulutussisältö (!) Ohjelmistojen toimivuus Ohjelmistomuutokset	Koulumaali Osaamiskartoituksen lomakkeet (muokattu) PEKE, VIRVE, PowerPoint, tilannekenaariomalli	VIRVE- ja PEKE-koetulokset Johtamistoiminnan harjoituksen tulos Palauteskeskustelu	Koulumaali PEKE VIRVE PowerPoint	Ohjelmistojen kaatumisen tai toimimattomuus. Toimintojen varmistaminen.
Prosessin koulutusryhmä; Tarkastaa tehtävät ja antaa palautteen	Objektiivinen ja ymmärrettävä arviointi. Ohjeistava ja kannustava palaute	Yksilötyö Osaamiskartoituksen arviointiohjeet ja lomakkeet (muokattu)	Arvio osaamisesta 1. osan perusteella Kehitysehdotukset	Koulumaali	Vaihteleva arvostelu. Valmistautuminen arviointiin - ohjeiden ja arviointilomakkeiden huolellinen läpikäynti
Prosessin ohjausryhmä; Arvioivat tulokset ja määrittävät koulutustarpeen	Kokonaisvaltainen arviointi. Tarkoituksenmukaisten aiheiden valinta	Työpaja Koulumaali (koonti) Arviointilomakkeet Tavoitteet Suorituskykyvaatimukset	Koulutettava sisältö Kehitettävä tai muutettava sisältö	Koulumaali	Eriävät näkemykset tavoitteiden ja suhteessa toisiinsa nähden. Yhteinen päämäärätietoisuus.
Prosessin koulutusryhmä; Purkavat tulokset yleisesti ja antavat palautteen	Kannustava ja keskustelevala palaute. Avoin kehitystyö, reflektiivisyys	Koulutuspäivät Ryhmätyö/aivoriihi Suorituskykyvaatimukset	Tietoisuus yleisesti nykytilanteesta Edelleen kehittämis- ja kehitystarpeet	PowerPoint	Henkilökohtaisesti arvostelevala palaute - negatiivinen vaikutus. Palautemallin kehittäminen.
Pelastustoiminnan päällystyö; Koulutetaan tunnistetut tarpeet	Rakentava ja ymmärrettävä, päämäärätietoinen koulutus	Koulutuspäivät Ennakkotehtävät Opettaminen Asiakirjat, PowerPoint koulutuspaketit	Kehittyminen Oppiminen Kehittäminen	PEKE VIRVE PETO, RMS VORO KRIVAT, JOTKE, yms.	Väärän aiheen kouluttaminen tai oppimista edistämätön koulutus-tapa. Pedagogisten taitojen kehittäminen.

Prosessin ohjausryhmä; tarkastaa tavoitteet ja painopisteet	Tarkoitusta ja oppimista vastaava tavoite sekä niiden suhde ajan käyttöön	Työpaja Normimuutokset Pelastuslaitos Suorituskykyvaatimukset Osan 1 suoritukset	Muistiinpanot sisältö-määrittelyä varten		Valtakunnalliset tavoitteet vastaavat pelastuslaitoksen strategisia tavoitteita. Tilannetietoisuus ja kehitysseuranta.
Prosessin koulutusryhmä; laatii koulutussisällön ja valmistavan materiaalin	Oikeat päivitetyt ohjeet. Sisältörajaus	Työpaja ja yksilötyö Suorituskykyvaatimukset Laki ja asetus Ohjeet pelastustoiminnasta Koulumaali	Osaamisen kehittämisen sisältö. Lista valmistavasta materiaalista Tiedotussisältö	Koulumaali Sisäinen verkkoasema M-Files Internet	Yhteisymmärrys koulutussisällöstä. Suorituskykyvaatimukseen perustuva, vaiheistettu sisällön jaksotus.
Prosessin vastuuhenkilö; tiedottaa, aikatauluttaa ja jakaa valmistavan materiaalin sekä resursoi; työaikasuunnittelu sekä tekee tilavaraukset	Henkilöstön sitoutuminen Riittävän yksiselitteiset ohjeet Päällekkäiset varaukset Laitteisto- tai ohjelmistopuutteet	Yksilötyö; sopiminen Työvuorotaulukot Sähköinen kalenteri Tilavaraukset Laittevaraukset	Tietoisuus osallistumisesta ja aikataulusta Työaikavaraus Tilavaraukset Tieto edellytyksestä järjestää osa 1	Outlook-kalenteri Outlook-sähköposti M-Files Promeron	Tiedon perillemeno. Valmistavan materiaalin saatavuus. Vastaanottovahvistus. Osallistujien, tilojen ja kouluttajien aikatauluristiriidat. Ennakointi
Pelastustoiminnan päällystö; valmistautuu osaa-miskartoitus 2. osaan	Väärät tietolähteet tai harjoitteet	Ohje valmistavasta materiaalista	Ennakko-oppiminen (vrt. flippaus)	Osoitetut ohjelmat ja järjestelmät	Aikavaje. Osoitettavien ohjelmien ja laitteiden saatavuus
Prosessin koulutusryhmä; Läpikäyvät koulutussisällön	Ajan hallinta Yhtenäinen toimintamalli	Työpaja reflektiivinen arviointi	Varmuus ja yhdenmukaisuus toimintamallista osa 2	Koulumaali PEKE VIRVE	Aikataulu suhteessa so- vittuihin koulutuksiin. Ennakointi sitoutuminen
Pelastustoiminnan päällystö; suorittavat osaamis-kartoitus 2 osion	Yhdenmukainen koulutussisältö (!) Ohjelmistojen toimivuus	Koulumaali Osaamiskartoituksen lomakkeet (muokattu) PEKE, VIRVE, PowerPoint, tilanneskenaariomalli	Teoriakoetulokset VIRVE- ja PEKE-koetulokset Johtamistoiminnan harjoituksen tulos Palautekeskustelu	Koulumaali PEKE VIRVE PowerPoint	Ohjelmistojen kaatumisen tai toimimattomuus. Toimintojen varmistaminen.
Prosessin koulutusryhmä; Tarkastaa tehtävät ja antaa palautteen	Objektiivinen ja ymmärrettävä arviointi.	Yksilötyö	Arvio osaamisesta 2. osan perusteella Kehitysehdotukset	Koulumaali	Vaihteleva arvostelu.

	Ohjeistava ja kannustava palaute	Osaamiskartoituksen arviointiohjeet ja lomakkeet (muokattu)			Valmistautuminen arviointiin - ohjeiden ja arviointilomakkeiden huolellinen läpikäynti
Prosessin ohjausryhmä; Arvioivat tulokset ja määrittävät koulutustarpeen	Kokonaisvaltainen arviointi. Tarkoituksenmukaisten aiheiden valinta	Työpaja Koulumaali (koonti) Arviointilomakkeet Tavoitteet Suorituskykyvaatimukset	Koulutettava sisältö Kehitettävä tai muutettava sisältö	Koulumaali	Eriävät näkemykset tavoitteiden ja suhteessa toisiinsa nähden. Yhteinen päämäärätietoisuus.
Prosessin koulutusryhmä; Purkavat tulokset yleisesti ja antavat palautteen	Kannustava ja keskustelevala palaute. Avoin kehitystyö, reflektiivisyys	Koulutuspäivät Ryhmätyö/aivoriihi Suorituskykyvaatimukset	Tietoisuus yleisesti nykytilanteesta Edelleen kehittämis- ja kehitystarpeet	PowerPoint	Henkilökohtaisesti arvostelevala palaute - negatiivinen vaikutus. Palautemallin kehittäminen.
Pelastustoiminnan päällystö; Koulutetaan tunnistetut tarpeet	Rakentava ja ymmärtävä, päämäärätietoinen koulutus	Koulutuspäivät Ennakkotehtävät Opettaminen Asiakirjat, PowerPoint koulutuspaketit	Kehittyminen Oppiminen Kehittäminen	PEKE VIRVE PETO, RMS VORO KRIVAT, JOTKE, yms.	Väärän aiheen kouluttaminen tai oppimista edistämätön koulutustapa. Pedagogisten taitojen kehittäminen.

4 PROSESSIN ARVIOINTILOMAKE

1. Prosessin nimi ja omistaja: Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen kehittäminen. Aluepalopäällikkö	
2. Arvioi prosessin tavoitteet <ul style="list-style-type: none"> – onko otettu huomioon strategian vaatimukset? – onko otettu huomioon viranomaisvaatimukset? – onko otettu huomioon asiakastarpeet? 	Kyseessä on tukiprosessi, joka palvelee ydintoiminnan (pelastustoiminta) tuloksellisuutta. Toiminnassa on huomioitu pelastustoiminnan johtamisen suorituskyyvaatimukset. Prosessin tarkoitus on kehittää ja tehostaa pelastustoiminnan johtamista, mikä korreloi suoraan tehokkaamman pelastustoiminnan kanssa.
3. Arvioi prosessin kuvaus (kansilehti, prosessi-kaavio, selitylehti) <ul style="list-style-type: none"> – toimitaanko kuvauksen mukaisesti? – ovatko kriittiset vaiheet oikein määriteltä? – onko prosessivaiheiden ohjeistus riittävä? – tukevatko tietojärjestelmät prosessin vaiheen toteuttamista? 	Prosessia kehitetään, kehitys on toteutettu kuvastusti. Toteutuksen kautta havaitaan tarvittavat korjattavat kohdat. Prosessin kriittisiä kohtia ovat koulutussisällön läpikäynti ja osaamiskartoitukset (osat 1 ja 2) – näissä täytyy onnistua oppimis- ja kehittymiskokemuksen turvaamiseksi. Prosessivaiheiden ohjeistukset tarkentuvat ja kehitetään ensimmäinen läpimenon aikana. Tietojärjestelmät oikein valmisteltuna tukevat prosessin vaiheiden toteuttamista
4. Arvioi prosessin mittarit <ul style="list-style-type: none"> – mitataanko oikeita asioita? – kytkeytyvätkö mittarit prosessin tavoitteisiin ja menestystekijöihin? – saadaanko valittujen mittareiden avulla tieto siitä, miten on onnistuttu asiakkaan, oman henkilöstön, prosessin suorituskyyvyn ja talouden näkökulmista katsottuna? 	Prosessissa on selkeitä mittareita osa-alueille, mutta kokonaisuuden arviointi on haastavaa ja toisaalta tulokset ovat nähtävissä pääosiltaan pitkällä aikavälillä. Lähtökohtaisesti asetetut mittarit antavat prosessin vaikuttavuudesta laaja-alaisen kuvan kehityksen suunnasta, osaamisen tasosta sekä koulutustarpeista.
5. Arvioi prosessin edellyttämät erilaiset resurssit <ul style="list-style-type: none"> – henkilöstö – välineet ja laitteet – järjestelmät – tilat ja materiaalit, jne 	Henkilöstön osalta suurin resurssitarve on prosessin vastuuhenkilön ajankäyttö prosessin läpiviennissä. Prosessin läpivienti edellyttää arviolta 1 kk työaikaa. Muilta läpivientiin osallistuvilta henkilöiltä vaaditaan työaikaa noin 2 vkoa/hlö. Osallistujalleen osallistuminen on suhteellisen vähäinen vaikutus työaikaan (noin 1-2 tpv) Välineet ja laitteet, järjestelmät sekä tilat ovat olemassa olevia käytössä olevia. Materiaalien osalta kuluus normaalia

<p>6. Arvioi prosessin omistajuus ja toimijat</p> <ul style="list-style-type: none"> – onko oikein määritelty? – ovatko valta- ja vastuumääritykset selkeät? – ovatko valta- ja vastuumäärittelyt dokumentoitu 	<p>Prosessin omistajuus ei ole toimintasäännön toimenkuvan mukainen. Omistajuus harkittava tulevaisuudessa, varsinkin toiminnan mahdollisesti laajentuessa. Laajentumisen yhteydessä vastuuta osa-alueista myös hajautettava.</p> <p>Valta- ja vastuumääritykset selkeitä, perustuvat toimintasääntöön ja tehtäväkuviin. Dokumentoitu em. asiakirjoissa.</p>
<p>7. Arvioi tuotetut tulostiedot, dokumentit ja niiden hyödyntäminen</p>	<p>Osaamisen hallinnan osaamisen arvioinnin osuudet pohjautuvat valtakunnalliseen osaamiskartoitusmalliin, mitkä muokataan paikalliseen tarpeeseen sopiviksi. Valtakunnalliset mallit hyödynnettävissä erinomaisesti paikallisiin tarpeisiin yhtäläisten onnettomuustilanteiden, johtamis- ja viestijärjestelmien sekä opetuksellisten ja metodististen lähtökohtien perusteella. Toiminta pohjautuu valtakunnallisiin malleihin, samoin dokumentointi perustuu kansallisen oppilaitoksen materiaaleihin. Mikäli johtamisjärjestelmä ei vastaa valmisteltua onnettomuusskenaariota, vaatii valmistelu enemmän työtä.</p>
<p>8. Arvioi prosessin ohjaus, arviointimenettelyt, parantamistoimenpiteet</p>	<p>Prosessia arvioidaan kokonaisuudessaan pilotoinnin kautta sekä osana YAMK-opinnäytetyötä. Pilotointiin osallistuvat prosessin asianosaiset. Osallistujat osallistetaan prosessin kehittämiseen ja samalla prosessi implementoidaan osaksi pelastuslaitoksen toimintaa. Prosessilla erillinen ohjausryhmä kehittämishankkeen (opinnäyte) kautta.</p>

Arvioinnin yhteenveto

<p>Prosessin vahvuudet</p> <p>Valtakunnallisen osaamiskartoitusmalli Valtakunnalliset yhteneväiset ohjeet Valtakunnalliset yhteneväiset suorituskykyvaatimukset</p>	<p>Prosessin heikkoudet</p> <p>Vahvasti henkilöitynyt prosessin omistajaan Ei toimintasäännön mukaisen toimenkuvan mukainen omistajuus Vaikutusten pitkäaikaisuus – vaikuttavuuden havainnoinnin hankaluus</p>
<p>Prosessin parantamismahdollisuudet</p> <p>Yhtenäisen koulutusmallin (tilanneharjoitukset) kehittäminen: yhteinen tilanemalli tukee yhteisen johtamiskäsityksen syntymistä</p> <p>Prosessia kehitettävä ja prosessin on kehityttävä jatkuvasti: ajantasainen (normit), toimintaympäristö, teknologia, henkilöstölliset tarpeet.</p>	<p>Prosessin uhkatekijät</p> <p>Henkilöstön sitoutumattomuus Toteutus- ja sisältövarmuus (poissaolo)</p>

LIITE 2 Kysely pelastustoiminnan johtajille osaamiskartoituksen osan 1 toteutuksesta

Saate

Kysely liittyy Jani Aaltosen ylemmän ammattikorkeakoulun opintoihin kuuluvaan opinnäytetyöhön.

Opinnäytetyön aihe on Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessin kehittäminen.

Pelastustoimen osaamiskartoitusta käytetään osana pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallintaa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda edellytykset yhteisen johtamiskäsityksen kehittämiseksi sekä kehittää henkilöstön pelastustoiminnan johtamisen osaamista. **Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessi sekä implementoida prosessi osaksi pelastuslaitoksen toimintaa.** Opinnäytetyö rajataan käsittelemään pelastustoiminnan johtamista sekä pelastustoiminnan päällystön työtehtäviä pelastustoiminnan johtamisessa.

Osaamiskartoitus on pelastustoimen yhteiseen käyttöön tarkoitettu malli, mikä sisältää osaamisenkartoitusmallit, arviointikriteerit ja osaamisentasot päivystävän päällikön ja päivystävän palomestarin johtamisentasoille sekä tilannekeskustoimintaan.

Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen pelastustoiminnan johtajille järjestettiin osaamiskartoituksen osa 1 helmikuussa 2019. Osaamiskartoitus muodostuu kokonaisuudessaan kahdesta osasta. Osaamiskartoituksen osa 1 käsittää teoriakokeen, VIRVE- ja PEKE-kokeen sekä johtamistoiminnan harjoituksen (joukkue-tason tehtävä). Osaamiskartoituksen osa 2 käsittää johtamistoiminnan harjoituksen (komppania-tason tehtävä).

Tämä kysely selvittää osaamiskartoituksen osan 1 vaikuttavuutta, sisältöä sekä sitä, miten osaamiskartoitus koettiin ja miten sitä pitäisi kehittää. Kyselyn vastauksia käsitellään anonyymisti. Vastauksia hyödynnetään Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan –prosessin kehittämisessä.

A. ENNEN OSAAMISEN ARVIOINTIA

Oma ymmärrys osaamiskartoituksen lähtökohdista

	Kyllä	Ei
– Ymmärrätkö, miksi osaamiskartoitus suoritetaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Tunnetko pelastustoiminnan johtajan suorituskykyvaatimukset?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Saitko riittävästi tietoa perusteista ja sisällöstä ennen osaamiskartoitusta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Olisitko tarvinnut valmistavaa materiaalia ennen osaamiskartoitusta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Valmistauduitko osaamiskartoitukseen (esimerkiksi harjoittelemalla)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Kehittämisehdotuksia osaamiskartoituksen osa 1 <u>valmistelua</u> varten		

B. OSAAMISEN ARVIOINNIN SUORITTAMINEN

Omat kokemukset osaamisen arvioinnista

	Kyllä	Ei
– Toimiko johtokeskus sopivana tilana osaamiskartoituksen toteuttamiselle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Olivatko käytetyt laitteet ja ohjelmat osaamiskartoitusta tukevia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Saitko riittävästi tietoa osa-alueista ennen tehtävien suorittamista?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Oliko tehtävänannot selkeät ja yksiselitteiset?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Oliko tehtävien tekemiseen varattu riittävästi aikaa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Teoriakoe

	Kyllä	Ei
– oliko teoriakoe tarpeellinen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– oliko teoriakokeen toteutustapa oikea?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– oliko teoriakokeen sisältö tarkoituksenmukainen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– annettiinko palaute osaamisen kehittämistä tukevasti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– kehitysehdotus		

VIRVE-viestivälinekoe

	Kyllä	Ei
– oliko VIRVE-koe tarpeellinen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– oliko VIRVE-kokeen toteutustapa oikea?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– oliko VIRVE-kokeen sisältö tarkoituksenmukainen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– annettiinko palaute osaamisen kehittämistä tukevasti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– kehitysehdotus		

PEKE-kenttäjohtamisjärjestelmän koe

	Kyllä	Ei
– oliko PEKE-koe tarpeellinen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– oliko PEKE-kokeen toteutustapa oikea?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– oliko PEKE-kokeen sisältö tarkoituksenmukainen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– annettiinko palaute osaamisen kehittämistä tukevasti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– kehitysehdotus		

Johtamistoiminnan harjoitus

	Kyllä	Ei
– oliko johtamistoiminnan harjoitus tarpeellinen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– oliko johtamistoiminnan harjoituksen toteutustapa oikea?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– oliko johtamistoiminnan harjoituksen sisältö tarkoituksenmukainen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– annettiinko palaute osaamisen kehittämistä tukevasti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– kehitysehdotus		

	Kyllä	Ei
– Oliko osaamiskartoituksen jälkeen käyty palautekeskustelu tarpeellinen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Saitko riittävästi palautetta välittömästi kokonaissuorituksen jälkeen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Osasivatko osaamiskartoituksen vetäjät tehtävänsä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Kehittämisehdotuksia osaamiskartoituksen osa 1 <u>toteutusta</u> varten		

C. OSAAMISEN ARVIOINNIN JÄLKEEN

Osaamiskartoituksen merkitys työhösi ja työyhteisöllesi

	Kyllä	Ei
– Oliko osaamiskartoituksen toteutustapa tarkoituksenmukainen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Saitko riittävästi palautetta osaamiskartoituksesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Olivatko arviointilomakkeet tarkoituksenmukaisia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Tunnistitko omat kehittämiskohteesi osaamiskartoituksen avulla?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Oletko harjoitellut osaamiskartoituksessa esille tulleita asioita omatoimisesti osaamiskartoituksen jälkeen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Tukeeko osaamiskartoitus		
a) yhteisen johtamiskäsityksen kehittymisestä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) pelastustoiminnan johtamisen koulutusta?		
c) yhteisöllisten koulutustarpeiden selvittämistä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) yksilöllisesti koulutustarpeiden selvittämistä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Oliko osaamiskartoituksen suorittaminen hyödyllistä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Kehittämisehdotuksia osaamiskartoituksen osa 1 <u>kehittämistä</u> varten		

D. OSAAMISKARTOITUKSEN KEHITTÄMINEN

Tavoitteena on toteuttaa osaamiskartoitus jatkossa pelastustoiminnan johtajille prosessimaisesti määrävälein. Osaamiskartoituksen sisältö on tarkoitus muokata vastaamaan paikallisia kehitys- ja koulutustarpeita toimintaympäristön ja sisäisen toiminnan muutokset huomioiden suorituskerroittain.

Tulevaisuuden kehityssuunta

- | | Kyllä | Ei |
|--|--|--------------------------|
| – Onko osaamiskartoituksen toteuttaminen määrävälein tarkoituksenmukaista? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| – Kuinka usein osaamiskartoitus pitäisi toteuttaa? | <input type="checkbox"/> 1 krt/v <input type="checkbox"/> 1 krt/2v <input type="checkbox"/> 1 krt/3v | |
| – Pitääkö tehtäväkuvat ja suorituskysymykset läpikäydä vuosittain | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| – Onko laadittava ennakkomateriaali ja/tai -tehtävät osaamiskartoitukseen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| – Pitääkö osaamiskartoituksen tehtäväosa-alueita muuttaa (ei sisältöä)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| – Pitääkö osaamiskartoituksen suoritustapaa muuttaa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| – Voidaanko osaamiskartoitusta käyttää uusien käytänteiden kouluttamiseen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| – Pitääkö uuden pelastustoiminnan johtajan suorittaa osaamiskartoitus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| – Huomioitavia asioita osaamiskartoituksen kehitystyössä | | |

Minkälaisia mahdollisuuksia osaamiskartoitus tuo työyhteisölle?

Minkälaisia mahdollisuuksia osaamiskartoitus tuo yksilölle?

Minkälaisia osaamisvaatimuksia näet kohdistuvan omaan työhösi tulevaisuudessa?

Minkä uuden toimintatavan tai tavoitteen haluaisit oman organisaatiosi ottavan liittyen henkilöstön osaamisen kehittämiseen?

PELASTUSTOIMINNAN JOHTAMISEN OSAAMISEN HALLINNAN –PROSESSI – Teemahaastattelu

Vuoden 2019 aikana Päijät-Hämeen pelastustoiminnan päällystölle toteutettiin kokonaisvaltainen osaamisenkartoitus pelastustoimen yhteisen mallin mukaisesti. Toteutuksesta laadittiin pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessi. Prosessi haastattelurungon liitteenä. Prosessi esitetään toteutettavaksi suunnitellun mukaisesti kahden vuoden aikana jatkuvana toimintona siten, että

1. vuotena toteutetaan osaamisenkartoituksen osa 1 ja sen edellyttämä koulutus
2. vuotena toteutetaan osaamisenkartoituksen osa 2 ja sen edellyttämä koulutus

Tämän haastattelun tarkoitus on selvittää pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessin käytettävyyttä, toimivuutta ja hyödyllisyyttä kokonaisuutena.

Pelastustoimen yhteisen osaamisenkartoitusmallin arviointi osana pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessia.

- a) Pelastustoimen yhteisen osaamisenkartoitusmallin soveltuvuus pelastustoiminnan johtamisen osaamisen kehittämisessä?

Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessin arviointi kokonaisuutena

- b) Esitetyn prosessin toimivuus ja toteutuskelpoisuus (toimijat, sisällöt, vaiheistus)?
- c) Esitetyn toteutusajan (kahden vuoden aikana) tarkoituksenmukaisuus?
- d) Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen kehittämisen prosessin kehittämistarpeet?

Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessin tuotos ja mittarit

- e) Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen hallinnan prosessin tuotos/hyöty?
- f) Prosessin toiminnan mittaaminen? Pelastustoiminnan johtajien ja/tai pelastustoiminnan johtamisen kehityksen toteaminen? Miten?